

**Алексеев А.А., Громова Л.А.
Поймите меня правильно.**



ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЧЕМУ И ДЛЯ КОГО МЫ НАПИСАЛИ ЭТУ КНИГУ	6
ГЛАВА 1. КТО ЕСТЬ КТО В МИРЕ ИНТЕЛЛЕКТА.....	8
Как определить Ваш стиль мышления.....	8
Правила оценивания результатов.....	12
Краткая характеристика стилей мышления.....	17
Синтетический стиль	18
Идеалистический стиль.....	19
Прагматический стиль	20
Аналитический стиль.....	22
Реалистический стиль	23
ГЛАВА 2. ВАШ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ	26
Как распознать синтезатора	26
Основные стратегии синтетического стиля мышления	29
Стратегия 1. Открытая конфронтация.....	29
Стратегия 2. Ошеломляющие вопросы и ответы.....	32
Стратегия 3. Позиция "стороннего наблюдателя"	33
Стратегия 4. Инкубация противоречий.....	34
Стратегия 5. Фантазирование в стиле "что если"	36
Стратегия 6. Негативный анализ.....	37
Как узнать идеалиста	39
Основные стратегии идеалистического стиля мышления.....	42
Стратегия 1. Интерес к целому.....	43
Стратегия 2. "Дальний прицел"	45
Стратегия 3. Определение целей и критериев	45
Стратегия 4. Рецептивное слушание	46
Стратегия 5. Поиск средств для достижения согласия.....	49
Стратегия 6. Апология гуманности.....	51
Как отличить прагматика	54
Основные стратегии прагматического стиля мышления	57
Стратегия 1. Инкрементализм (кусочечный подход)	58
Стратегия 2. Экспериментирование и инновации	60
Стратегия 3. Поиск быстрой отдачи.....	61
Стратегия 4. Тактическое мышление	62
Стратегия 5. Маркетинговый подход.....	64
Стратегия 6. Планирование возможностей.....	65

Как "вычислить" аналитика.....	67
Основные стратегии аналитического стиля мышления	70
Стратегия 1. Систематический анализ вариантов.....	71
Стратегия 2. Запрос дополнительных данных	73
Стратегия 3. Консервативное фокусирование	75
Стратегия 4. Картирование ситуации.....	79
Стратегия 5. Конструктивное внимание к деталям	81
Стратегия 6. "Анализ через синтез".....	82
Как обнаружить реалиста	87
Основные стратегии реалистического стиля мышления.....	90
Стратегия 1. "Что? Где? Когда и Как? Зачем и Почему?"	93
Стратегия 2. Инвентаризация ресурсов.....	94
Стратегия 3. Стремление к практическим результатам.....	96
Стратегия 4. Упрощение	98
Стратегия 5. Опора на мнение специалистов.....	98
Стратегия 6. Острая коррекция.....	99
ГЛАВА 3. СОДРУЖЕСТВО НЕЗАВИСИМЫХ МЫСЛИТЕЛЕЙ.....	102
О стилях чистых и нечистых	102
Идеалист - Аналитик (И-А)	108
Аналитик - Реалист (А-Р).....	109
Синтезатор - Идеалист (С-И).....	110
Идеалист - Реалист (И-Р)	111
Прагматик-Реалист (П-Р).....	112
Идеалист - Прагматик (И-П).....	113
Аналитик - Прагматик (А-П)	114
Аналитик - Синтезатор (А-С)	115
Синтезатор - Прагматик (С-П).....	116
Синтезатор - Реалист (С-Р)	117
"Плоский" профиль	121
ГЛАВА 4. КАК РАСШИРИТЬ СФЕРУ ВАШЕГО ВЛИЯНИЯ.....	124
Влиять или не влиять - таков вопрос	124
Как пробить "броню" аналитика	127
Научитесь говорить со "стенкой"	128
Тщательно готовьте материал	129
Научитесь терпеливо слушать	130
Научитесь вовремя "переводить стрелку"	131

Ищите "теорию"	132
Как не отпугнуть идеалиста	133
Просите о помощи.....	133
Апеллируйте к "идеалистическим" идеалам	134
Научитесь поддерживать связь.....	135
Помогите им не быть "приятными во всех отношениях"	136
Избегайте конфликта, как чумы	137
Как завладеть вниманием реалиста.....	137
Берите быка за рога	138
Научитесь быть краткими	140
Научитесь проявлять вежливую твердость	140
Поощряйте присвоение идей	140
Давайте возможность контролировать ситуацию.....	141
Как заинтересовать прагматика.....	142
Научитесь "играм обмена"	142
Не мешайте им нравиться.....	143
Научитесь "читать между строк"	144
Не стесняйтесь хвалить свой "товар"	145
Научитесь "сложению сил"	146
Как добиться пользы от синтезатора	148
Научитесь "заманивать джина в бутылку"	148
Руководствуйтесь принципом дополнительности	148
Научитесь вести "потешные бои"	149
Избегайте бюрократии.....	151
Опирайтесь на "процедурную справедливость"	152
ГЛАВА 5. КАК СОХРАНИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ БОГАТСТВО ВАШИХ СПОСОБНОСТЕЙ	154
Когда мир сходит с ума	157
Если хочешь быть синтезатором, будь им.....	159
Развивайте чувствительность к противоречиям	159
Учитесь задавать неудобные вопросы.....	160
Развивайте навыки "стороннего наблюдателя"	160
Упражняйтесь в диалектическом синтезе	162
Расширяйте диапазон приемлемости	163
Даже отъявленные материалисты нуждаются в идеализме	163
Как стать идеалистом без посторонней помощи	167

Учитесь замечать человеческое в человеке.....	167
Поощряйте людей выражать мечты и желания	168
Учитесь оказывать эмоциональную поддержку	169
Осваивайте коллективные способы поиска и принятия решений.....	170
Учитесь "раскрывать идеалистический зонтик"	172
Интересно жить на этом свете, господа!.....	174
Почему бы вам не попробовать стать прагматиком?	179
Осваивайте инкрементальный подход	179
Поощряйте людей экспериментировать.....	180
Развивайте навыки тактического мышления	181
Учитесь маркетингу	182
Попробуйте себя в роли несерьезного человека.....	183
Мелочи не играют решающей роли, они решают все	184
Стать аналитиком не просто.....	186
Изучайте "аналитические" дисциплины.....	186
Вырабатывайте иммунитет к количественному подходу.....	187
Приучайте себя к сбору исчерпывающей информации.....	189
Учитесь картированию ситуаций	191
Развивайте навыки корректора.....	191
Учитесь концентрировать внимание на ограничениях.....	192
Командовать парадом буду я!	193
Пять шагов к почетному званию "реалист"	196
Учитесь мыслить конкретно	196
Учитесь оценивать ресурсы	197
Учитесь выделять главное	198
Учитесь писать просто и кратко	199
Учитесь возвращать(ся) к реальности	199
ПОЙМИТЕ НАС ПРАВИЛЬНО (вместо послесловия).....	203

ПОЧЕМУ И ДЛЯ КОГО МЫ НАПИСАЛИ ЭТУ КНИГУ

Вероятно, потому, что очень высоко ценим индивидуальность, неповторимость в человеке и согласие между людьми.

Возможно, потому, что устали от нетерпимости, с проявлениями которой буквально ко всему: противоположному мнению, манере поведения и образу жизни, способам работы и формам отдыха, национальным традициям и религиозным ритуалам - приходится сталкиваться ежедневно.

Наверняка потому, что обладая некоторым опытом, хотели бы хоть чуть-чуть облегчить жизнь тем, для кого думать, принимать и отстаивать решения входит в круг профессиональных обязанностей.

Просто потому, что пришло время написать именно эту книгу, а не какую-нибудь другую.

Перед вами - практическое руководство по самопознанию и саморазвитию. Следуя ему, вы:

- осознаете и откроете для себя заново ваш стиль мышления (характерные подходы к проблемам, стратегии сбора и переработки информации, критерии и способы принятия решений и др.);
- станете лучше понимать сильные и слабые стороны вашего интеллекта и личности;
- научитесь распознавать благоприятные для проявления ваших достоинств ситуации и более эффективно использовать интеллектуальные ресурсы (сберегая резервы);
- научитесь избегать неблагоприятных ситуаций и станете допускать меньше ошибок, связанных с вашими слабостями;
- сможете, при желании, расширить ваш интеллектуальный стратегический арсенал, освоив те приемы и навыки мышления, потребность в которых вызвана изменением обстоятельств;
- научитесь распознавать стиль мышления личности окружающих вас людей и, сравнивая его с вашим, быстрее находить с ними общий язык, добиваться взаимопонимания и согласия;
- повысите эффективность профессиональной деятельности и общения.

Мы - противники психологического "каратэ", поэтому здесь вы не найдете описания "секретного оружия", владея которым единолично, сможете увеличить власть над остальными. Если вы купите эту книгу, то не прячьте ее от других. Чем больше людей из вашего окружения познакомятся с ней, тем легче вам будет жить и работать.

Нет в этой книге и хитроумных задач абстрактного характера для тренировки сообразительности, встречающихся как в обычных интеллектуальных тестах, так и в сборниках головоломок. Решать такие задачи, несомненно, полезно, если есть время и желание, однако наивно рассчитывать, что научившись щелкать их, как орешки, вы столь же легко будете расправляться с "головоломками", возникающими в реальной жизни. О последних и пойдет речь на протяжении всей книги. Как выбрать самое выгодное предложение из многих? Как убедить руководство принять ваш проект или план? Как заставить работать в одной команде над общей проблемой идейных противников? Вы

сможете, вместе с нами, проанализировать способы решения этих и подобных им проблем людьми с различными стилями мышления, научитесь самостоятельно находить точки "стыковки" разных подходов и изменять ход событий в более благоприятном, с объективной точки зрения, направлении. Используя систему упражнений, которые не требуют отвлечения от ваших обычных занятий, вы сможете также расширить репертуар стратегий и навыков практического мышления сообразно потребностям, сохраняя и даже акцентируя собственную индивидуальность.

Мы написали эту книгу для тех, кто делает ставку в жизни на напряжение мысли, а не только мышц, кто не поставил на себе крест и думает о том, как лучше исполнить свое предназначение. Профессия и уровень образования здесь не играют никакой роли (предполагается, правда, что потенциальный читатель закончил среднюю школу). Книга принесет пользу студенту и профессору, менеджеру и политику, учителю и журналисту, следователю и врачу, программисту и актеру. Даже профессиональные психологи, для которых основное содержание нашей работы, конечно же, не станет откровением, найдут в ней неплохой инструментарий для диагностики стилей мышления в прикладных исследованиях. Назовем лишь две из многих возможных областей его применения: кросс-культурные исследования (в частности, изучение национальных различий) и комплектование различного рода рабочих групп: экспертных, научных, депутатских, дискуссионных.

Нет ничего хуже затянутых предисловий. Свои намерения мы объяснили. Если они отвечают вашим потребностям, тогда берите книгу, карандаш и за дело!

ГЛАВА 1. КТО ЕСТЬ КТО В МИРЕ ИНТЕЛЛЕКТА



"Стиль - это человек". Бюффон

Как определить Ваш стиль мышления

Сколько голов, столько умов. На обычном, неафористическом языке это означает, что всякий человек мыслит по-своему. Кроме гордости за неповторимость, уникальность каждого "мыслителя" из рода *Homo sapiens*, констатация данного факта вызывает некоторое уныние от мимолетной мысли о том, что людям никогда не удастся найти общий язык друг с другом.

Действительно, если вы выберете из толпы случайным образом двух человек и попросите их высказаться по поводу какой-то проблемы, вероятность того, что их мнения не совпадут, чрезвычайно велика. А если взять троих, четверых, пятерых и т.д.? С одной стороны, разнообразие мнений несомненно увеличивается, а вероятность достижения разумного согласия уменьшается. Возможно, поэтому многие из нас терпеть не могут совещаний, собраний, семинаров и прочих многолюдных мероприятий. С другой стороны, нельзя не заметить, как при относительно большом скоплении людей они начинают образовывать группы, блоки, внутри которых различия мнений и подходов к проблеме значительно меньше, чем между такими стихийно возникающими группами и блоками. Вывод: интеллектуальное многообразие не является аморфным; оно имеет структуру. Раз это так, то вместо пессимистических рефлексий над известной поговоркой *chaque fou a sa marotte*¹, можно попытаться хотя бы в первом приближении зафиксировать относительно устойчивые узоры интеллектуальной мозаики в привычных научных категориях.

Обычно психологи подходят к наведению порядка в интеллектуальном мире с двух, в известной мере, противоположных, хотя и допускающих объединение, позиций.

¹ Каждый дурак имеет свой колпак (фр.). Или - каждый по-своему с ума сходит.

Первый (по праву, ибо более древний) подход связан с классификацией людей по уровню развития интеллекта. Этот подход называют количественным, по-видимому, из-за стремления выразить уровень интеллектуального развития чаще всего одним числом, так называемым коэффициентом интеллектуальности, или сокращенно - IQ (IQ - сокр. от англ. Intellectual Quotient).

Существует громадное множество созданных в рамках данного подхода как строго профессиональных, так и популярных тестов.² Мы не будем здесь обсуждать взлеты и падения приверженцев количественного подхода, поскольку за свою долгую историю они накопили такое громадное число побед и поражений, что объективный их анализ занял бы целую книгу, а говорить об этом походя было бы неуважением к серьезной работе нескольких поколений профессионалов высшего класса.³

В основе второго подхода лежит интерес ученых к различию между людьми по предпочитаемым ими способам познания мира.

Вообще говоря, нелепо было бы сравнивать по величине IQ, хотя это и делается, Леонардо да Винчи и Ньютона. Пользы от такого сравнения мало. Другое дело, когда мы пытаемся сопоставить, скажем, англичанина Локка и немца Гегеля по таким интеллектуальным проявлениям, как способы постановки вопросов, стратегии поиска и отбора информации, модели объяснения, приемы аргументации и т.п. Различия оказываются столь разительными, что их сразу хочется объяснить. Возможно, они обусловлены спецификой деятельности Локка и Гегеля - занятием философией? Но не менее яркие расхождения в способах познания мира мы можем обнаружить у представителей естественных наук, например, Дарвина и Эйнштейна. А вдруг дело в национальности? Гипотеза не лишена смысла, но как объяснить интеллектуальный антагонизм между Тургеневым и Достоевским? Уж конечно не большим весом мозга первого.

Те различия между великими людьми, на которые мы пытаемся обратить ваше внимание, - это различия в складе, или стиле мышления. Естественно, что они обусловлены культурно-исторической средой, этносом, профессией и даже строением и функционированием мозга, но опосредованно, через личность человека и его интеллект.

Под стилем мышления мы понимаем открытую систему интеллектуальных стратегий, приемов, навыков и операций, к которой личность предрасположена в силу своих индивидуальных особенностей (от системы ценностей и мотивации до характерологических свойств). Стили мышления начинают складываться в детстве и развиваются в течение всей жизни человека, сообразно опыту и метаморфозам личности. Очевидно, что стратегическое и операционное богатство подростка не выдерживает конкуренции с интеллектуальной оснащенностью взрослого, не потерявшего импульс развития.

Однако стиль мышления - это хотя и открытая т.е. пополняющаяся все время, но система, обладающая относительно постоянным ядром, структурой и избирательностью к внешним воздействиям. Следовательно, не всякий опыт легко и органически включается в стиль конкретного человека, а лишь синтонный, "прилипающий" к ядру. Вообще говоря, встречаются люди и со сложной стилевой организацией, у которых таких ядер больше одного. Значит, они или одинаково хорошо владеют несколькими стилями мышления

² При желании, вы можете воспользоваться для оценки нашего 10 популярными тестами Айзенка, опубликованными в книге: Айзенк Г. Проверьте свои способности: Пер. с англ. - М.: Мир, 1972 (2-е мая-Педагогика-Пресс". 1992).

³ Критика количественного подхода и глубокий анализ причин слабых сторон традиционных интеллектуальных тестов содержится в книге: Sternberg R.J. Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. Cambridge; Cambridge University Press, 1987.

(точнее, их комбинацией), или ... характеризуются тем, что можно назвать интеллектуальной бесхребетностью (не путать с низким интеллектом!). Главное же заключается в том, что мыслительных ядер, или стилей мышления неизмеримо меньше, чем людей. Разные ученые расходятся в определении их количества, но оно, как правило, не выходит за пределы десятка. В этой книге пойдет речь о пяти основных стилях мышления и их комбинациях.⁴ Тем самым мы получаем легко обозримое число категорий для сравнения людей по интеллектуальным особенностям.

Важнейшая отличительная черта качественного подхода - признание равноценности всех стилей мышления. У любого из них есть сильные и слабые стороны, но сами по себе они не могут быть построены в шеренгу от "лучшего" к "худшему" (или от "умного" к "глупому"). Стили мышления не зависят от уровня развития интеллекта, по крайней мере, в диапазоне интеллектуальной "нормы". С одной стороны, кто-то из вас может составить компанию, по стилю мышления, Эйнштейну или Льву Толстому. Приятно, не правда ли? С другой стороны, различия в стилях мышления (а значит и трудности в достижении взаимопонимания) между вами и вашим соседом (или начальником) могут оказаться не меньше тех, что были между Тургеневым и Достоевским. А поскольку стиль мышления не только определяет способ постановки проблем и подходы к их решению, но и транслируется в поступки, то о ваших отношениях с соседом или начальником, возможно, тоже могла бы быть написана (пусть без надежды напечатать) "История одной вражды".

Знания о стилях мышления значительно снижают вероятность возникновения вражды между людьми как на уровне деловых, формальных, так и на уровне личных отношений. И это лучший стимул для приобретения и творческого освоения этих знаний. Однако самостоятельно получить достоверное представление о своем или чужом стиле мышления, увы, не просто (конечно, мы имеем в виду тех из вас, кто не занимается психологией профессионально).

Попросите кого-нибудь объяснить вам, как, каким образом ("способом") он (или она) думает. Попробуйте задать этот вопрос себе.

Наиболее частый и типичный ответ: "Думаю, как все... А как еще можно думать?" Здесь и зарыта собака. Каждый из нас мыслит в рамках того стиля, который сложился у него в ходе жизни, часто полагая этот стиль единственно правильным. А некоторые вообще не могут представить себе, что можно по-другому размышлять, по-другому формулировать вопросы, принимать решения и т.п.

Любой стиль должен обладать как бы встроенным в него механизмом самосохранения, иначе он перестанет быть стилем. Благодаря такому механизму всякий успех закрепляет привычные стратегии, навыки и схемы мышления и подтверждает для нас их ценность. Тогда как любой наш промах, вызванный, в частности, приверженностью к излюбленному стилю мышления, мы стараемся оправдать или хотя бы объяснить обстоятельствами, ситуацией, судьбой, лишь бы только не менять себя. И действительно - редко используем неудачи для того, чтобы научиться новым способам мышления. Но, сохраняя стиль, мы помимо собственной воли огораживаем его двойным барьером. Один препятствует нам в осознании своего стиля, а другой препятствует пониманию нами окружающих нас "инакостильных". Преодолеть эти барьеры, не разрушая, а наоборот, укрепляя и развивая ваш стиль мышления, должна помочь вам книга, которую вы сейчас читаете.

⁴ Более подробно об истоках развиваемого здесь научного подхода вы сможете узнать в конце книги, но мы рекомендуем особо нетерпеливым отложить знакомство с этим материалом, по крайней мере, до окончания работы с первой главой.

В ней вы найдете удобный инструмент и для самопознания, и для познания других людей, а также систему категорий, способствующих более полному и глубокому осознанию и описанию стилей мышления.

Коль скоро вы решили ступить на тропу самопознания, наш долг - помочь вам сделать первые шаги. Сначала ознакомьтесь с тем, что вам предстоит сделать.

1. Найдите в Приложении опросник "СМ".⁵ Внимательно прочитайте инструкцию и попробуйте заполнить образец. Если вам что-то непонятно, прочитайте инструкцию еще раз.
2. Если вы поняли инструкцию и справились с образцом, заполните опросник. Постарайтесь быть предельно внимательными и честными при выборе каждого ответа.
3. Перенесите ваши ответы на бланк-дешифратор и выполните необходимые подсчеты.
4. Перепишите ваши оценки в пять пустых квадратов, расположенных ниже.

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \square & + & \square & + & \square & + & \square & + & \square & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р}
 \end{array}$$

А теперь, строго соблюдая последовательность, выполните, пожалуйста, наши предписания. В добрый путь!

Итак, самая трудная работа позади. Теперь необходимо оценить полученные результаты и дать им содержательную интерпретацию.

Но прежде - проверьте качество своей работы. Пять ваших оценок, записанных в обозначенных буквами квадратах (С, И, П, А, Р) в нижней части бланка-дешифратора, в сумме должны составить 270 баллов. Ибо $18+36+54+72+90$ всегда 270! В ином случае вам придется проверить свою "бухгалтерию": сначала - по вертикали, а затем, в случае необходимости, и по горизонтали. Если и это не поможет найти ошибку, остается одно - проверить правильность ваших ответов (в смысле соблюдения инструкции) на каждый пункт опросника. Так или иначе, добиться выполнения условия " $С + И + П + А + Р = 270$ " - дело вашей чести.

Кстати о буквах. Как вы уже наверное догадались, они есть не что иное, как начальные буквы названий стилей мышления:

С - синтетический стиль

И - идеалистический стиль

П - прагматический стиль

А - аналитический стиль

Р - реалистический стиль

⁵ Опросник "СМ" представляет собой русскоязычную адаптированную версию известного опросника InQ, разработанного Р. Брэмсоном, А. Харрисоном и соотр./Harrison A.F., Brainson R.M. The art of thinking. N. Y.. Berkley Books, 1984. P 189-193 Перевод и адаптация выполнены А.А. Алексеевым

Соответственно обладателей этих стилей мы далее будем называть: Синтезатор, Идеалист, Прагматик, Аналитик и Реалист. Слова, несомненно, знакомые вам, однако не торопитесь с выводами, ибо в данном контексте они имеют значения, несколько отличающиеся от тех, что закреплены за ними в обыденном языке. Сначала установим количественные критерии оценки выраженности каждого стиля, а затем вернемся к их качественной интерпретации.

Правила оценивания результатов

Данный опросник относится к так называемым критериально-ориентированным тестам. Это означает, что основанием для оценки степени выраженности любого стиля мышления у конкретного человека служат не статистические "нормы", построенные в результате обследования определенного контингента лиц, а количественные критерии, задаваемые исходя из достаточно ясных теоретических соображений.

Вернемся к приведенному выше равенству:

$$18 + 36 + 54 + 72 + 90 = 270$$

или, в другой форме:

$$1 \times 18 + 2 \times 18 + 3 \times 18 + 4 \times 18 + 5 \times 18 = 270$$

Опросник рассчитан на диагностику 5 стилей, в нем 18 утверждений, каждое из которых имеет 5 возможных окончаний (соответственно числу стилей), оцениваемых по 5-балльной шкале: 1 балл - менее всего подходит для данного человека, 5 баллов - более всего подходит.

Тогда, если мы не отдаем предпочтения никакому из стилей, то каждый из них должен в идеальном случае оцениваться одинаковым числом баллов: $270:5 = 54$ балла. Эту оценку можно получить разными путями. "Теоретическим" (поскольку вероятность такого пути в реальном тестировании чрезвычайно мала): $3 \times 18 = 54$. В этом случае смысл суммарной оценки 54 балла прозрачен: абсолютно нейтральное отношение человека к любому из пяти стилей мышления, ибо 3 балла (или 3 место) означает при 5-балльной шкале отсутствие какого-либо предпочтения (или отвергания) определенного проявления какого-либо стиля мышления. Другой путь (точнее, многочисленные пути) часто встречается в практике тестирования: $1 \times 1 + 2 \times 10 + 3 \times 1 + 5 \times 6 = 54$ или, в предельной форме: $1 \times 9 + 5 \times 9 = 54$. Последнюю запись легко истолковать: это - внутренне противоречивая оценка, ибо половина проявлений определенного стиля мышления оценивается как совершенно несвойственная тестируемому человеку (9 оценок по 1 баллу), тогда как другая половина проявлений того же стиля оценивается им как полная приверженность такому стилю (9 оценок по 5 баллов). Причины подобной противоречивости ответов могут быть разными: неразвитая способность к самоанализу, недостаточный опыт мышления, нежелание отвечать искренне и др. Здесь не место анализировать эти причины. Важно другое: в любом случае 54 балла в нашей шкале оценок стилей мышления - это точка неопределенности. Другими словами, если вы получили в качестве оценки какого-либо стиля мышления 54 балла, то вы не можете сказать об этом Стиле ничего определенного; его просто следует исключить из рассмотрения.

Предположим, что кто-то получил оценку 53 или 55 баллов. Можем ли мы поставить определенный диагноз на основании таких оценок? Интуиция наверняка подсказывает вам, что вопрос провокационный, а ответ будет скорее отрицательным. Явно не хочется признавать различие в один или даже в два балла решающим. Разрешить проблему помогает понятие масштаба (или шага) оценочной шкалы, который мы должны задать. Есть несколько способов выбора масштаба измерительных шкал; здесь мы воспользуемся

самым простым и понятным - прием в качестве шага максимально возможную оценку в исходной пятибалльной шкале, т.е. 5 баллов. Определение длины шага позволяет нам "скачками", через 5 баллов, продвигаться по шкале в обоих направлениях от точки неопределенности, не обращая внимания на более мелкие различия между оценками, что хотя бы отчасти избавляет нас от магии чисел, весьма опасной в психологии.

Теперь мы уже способны разбить нашу суммарную измерительную шкалу на зоны в соответствии со степенью выраженности того или иного стиля мышления. Первым делом перейдем от точки неопределенности к зоне неопределенности, откладывая в обе стороны от 54 баллов по 5 баллов. Таким образом, зона неопределенности в нашей шкале составляет 54 ± 5 баллов, или лежит в диапазоне от 49 до 59 баллов. Отсюда первое правило принятия решений: если суммарные оценки по любым стилям мышления попадают в диапазон **от 49 до 59** баллов, то эти стили мышления следует исключить из рассмотрения. Мы просто не можем сказать о них ничего определенного из-за недостатка информации.

Следующие шесть решающих правил связаны с нашим дальнейшим продвижением по суммарной шкале в обоих направлениях - максимума (90 баллов) и минимума (18 баллов).

Если вы набрали **от 60 до 65** баллов в качестве оценки любого стиля мышления, это означает, что вы отдаете умеренное предпочтение этому стилю (или стилям). Иначе говоря, при прочих равных условиях вы будете предрасположены использовать этот стиль (или стили) больше (или чаще) других.

Если вы набрали **от 66 до 71** балла, значит вы оказываете сильное предпочтение такому стилю (или стилям) мышления. Вероятно, вы пользуетесь данным стилем систематически, последовательно и в большинстве ситуаций. Возможно даже, что вы время от времени злоупотребляете им, используете его там и тогда, где и когда он не обеспечивает лучший подход к проблеме. Особенно часто это может происходить в напряженных ситуациях (дефицит времени, накал страстей и т.п.).

Если же ваша оценка по какому-то стилю составила **72 балла и более**, тогда у вас очень сильное предпочтение этого стиля мышления. Фактически, вы ему преданы или, в пределе, фиксированы на нем, что означает его использование практически во всех ситуациях, следовательно, и в таких, где он очевидно не является лучшим (или даже приемлемым) подходом к проблеме.

Теперь, если вы получили одну или несколько высоких оценок по каким-то стилям мышления, у вас непременно окажется одна или даже несколько низких оценок по другим стилям. Тогда, если ваша оценка по какому-либо стилю находится в пределах **от 48 до 43** баллов, для вас характерно умеренное пренебрежение этим стилем мышления. То есть, при прочих равных условиях, вы, по возможности, будете избегать использовать его при решении значимых для вас проблем.

Если вы набрали **от 42 до 37** баллов, у вас скорее всего стойкое игнорирование такого стиля мышления.

Наконец, если ваша оценка равна 36 или менее баллам, этот стиль вам абсолютно чужд, вы, вероятно, не пользуетесь им практически нигде и никогда, даже если он является лучшим подходом к проблеме при данных обстоятельствах.

Итак, мы разбили суммарную оценочную шкалу на зоны в соответствии со степенью выраженности (или представленности в разумном поведении) любого из пяти стилей мышления. Ваши высокие оценки показывают, где лежат ваши предпочтения. Получившие высокие оценки стили мышления составляют ваше интеллектуальное достояние; оно включает в себя общие подходы, схемы, стратегии и навыки мышления,

которые вы хорошо усвоили и предпочитаете пользоваться ими потому, что они работали в вашу пользу и приводили вас к успеху на протяжении какого-то времени.

Однако, когда оценка по какому-то стилю очень высока (достигает 70 или более баллов), она может служить вам предупредительным сигналом. С одной стороны, есть опасность, что вы будете злоупотреблять своими достоинствами и, таким образом, растрачивать свое достояние: использовать свои развитые стратегии мышления и привычные подходы слишком часто и не к месту. С другой стороны, абсолютная преданность какому-то одному стилю мышления неизбежно влечет за собой полное игнорирование других стилей, следовательно, перенос пренебрежительного или даже негативного отношения на тех людей, кто мыслит не так, как вы. Короче, ваши сильные стороны могут стать помехой на пути решения новых для вас проблем и препятствием в достижении взаимопонимания при общении с другими людьми. Это следует сознавать и, по возможности, осторожно обращаться с собственной силой, хотя бы и интеллектуальной.

Для многих людей и особенно тех, кто не утратил стремления к развитию, низкие оценки по каким-то стилям мышления будут не менее полезной информацией, чем умеренные и высокие. Низкие оценки указывают на те подходы, стратегии, приемы и навыки мышления, которые, по разным причинам, не получили должного развития, редко используются или даже целиком игнорируются. То есть эти оценки подсказывают вам, где лежат (обычно скрытые от вашего взора) ваши слабые стороны интеллекта (а может быть, и неосвоенные богатства?). Если вы обратите внимание на те стили мышления, по которым имеете низкие оценки, и потрудитесь над освоением связанных с ними стратегий и навыков, вы извлечете для себя несомненную выгоду. Не изменяя естественному для вас и, возможно, даже природно обусловленному стилю (или стилям) мышления, вы будете лучше понимать других, уважать их позицию, расширите свой интеллектуальный репертуар и приобретете большую гибкость в подходе к различным проблемам.

В заключение рассмотрим несколько конкретных примеров оценки результатов, полученных с помощью опросника СМ. Для вас это - маленький практикум, а для нас - удобный способ сообщить вам о некоторых тонкостях оценивания результатов.

Начнем с простейшего случая:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{52} & + & \boxed{56} & + & \boxed{50} & + & \boxed{63} & + & \boxed{49} & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р} & &
 \end{array}$$

Рассматривая этот профиль⁶ стилей мышления, можно сделать единственный вывод: некто отдает умеренное предпочтение аналитическому стилю мышления. О других стилях мышления мы ничего сказать не можем, так как все остальные оценки попадают в зону неопределенности.

Следующий профиль содержит несколько больше информации:

⁶ Термин "профиль" широко используется в психодиагностике для обозначения графического представления результатов обследования с помощью многофакторных тестов или опросников (интеллектуальный профиль, личностный профиль и т.п.). Наши данные также легко представить в виде столбиковой диаграммы или графика (ломаная прямая).

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{57} & + & \boxed{68} & + & \boxed{47} & + & \boxed{39} & + & \boxed{59} & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р}
 \end{array}$$

Давая характеристику этому человеку, можно сказать, что он (или она) отдает сильное предпочтение идеалистическому стилю мышления, но, кроме того, избегает по возможности прагматического стиля и отвергает (не приемлет) аналитический стиль.

Очевидно, что оценка (как, впрочем, и интерпретация) таких одновершинных, или "одногорбых" профилей особых трудностей не вызывает. Сложнее обстоит дело с двухвершинными, или "двугорбыми" профилями, когда доминирующими оказываются сразу два стиля мышления:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{49} & + & \boxed{69} & + & \boxed{62} & + & \boxed{51} & + & \boxed{39} & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р}
 \end{array}$$

Ясно, что в этом примере некто отдает сильное предпочтение идеалистическому и умеренное - прагматическому стилю мышления, отвергая одновременно реалистический стиль. В отличие от "чистого" стиля (или типа), представленного "одногорбым" профилем, здесь мы имеем дело с комбинированным стилем: идеалистически-прагматическим. Человека, наделенного этим стилем, можно назвать Идеалистом-Прагматиком. Данный случай представляет известные трудности скорее для интерпретации (о чем пойдет особый разговор в соответствующей главе нашей книги), чем для оценки. Следующий случай вызывает некоторые затруднения уже на этапе оценки:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{45} & + & \boxed{67} & + & \boxed{51} & + & \boxed{64} & + & \boxed{43} & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р}
 \end{array}$$

Проблема в том, что две интересующие нас прежде всего оценки - 67 и 64 балла - попадают в два различающихся по степени выраженности стиля интервала шкалы - (66-71) и (60-65) соответственно, тогда как разность между этими оценками равна всего 3 баллам (т.е. меньше принятого нами шага - 5 баллов). И уж совсем нелепый случай, когда мы получаем две оценки в 66 и 65 баллов (вместо 67 и 64)! Разница в один балл между оценками по разным стилям выглядит - и совершенно справедливо - иллюзорным основанием для утверждения, что некто привержен идеалистическому стилю мышления и не избегает, по возможности, аналитического стиля.

Чтобы снять это противоречие, вспомним, что мы ввели 5-балльный шаг в оценочную шкалу для разбиения ее на зоны по степени выраженности одного стиля мышления у разных лиц. Можно сказать, что при построении критических точек мы опирались на диалектический закон перехода количественных изменений в качественные различия. Это обычная практика при построении шкал критериально-ориентированных тестов. И действительно, если мы будем сравнивать двух человек, имеющих оценки, скажем, по синтетическому стилю в 66 и 65 баллов, формально (поскольку эти оценки относятся к разным зонам шкалы) мы вправе утверждать, что первый оказывает сильное предпочтение синтетическому стилю, а второй - умеренное. Однако опытные диагносты всегда будут проявлять в таких случаях осторожность, используя различные оговорки и слова типа

"возможно", "вероятно", "при прочих равных условиях" и т.п. Просто нужно помнить, что всякие границы условны.

Когда речь идет о сравнении различных стилей мышления по степени их выраженности у одного человека, нам приходится учитывать не только абсолютные оценки по каждому стилю (полученные относительно точки неопределенности), но и соотношение интересующих нас оценок между собой, независимо от того, в какие зоны шкалы они попадают. Ведь мы одновременно по одной шкале измеряем пять стилей мышления, в результате чего получаемые оценки оказываются взаимозависимыми (если одна увеличивается, то какая-то другая или другие уменьшаются, поскольку сумма всех оценок фиксирована и равна 270 баллам).

Следовательно, хотим мы или нет, но мы вынуждены установить еще один масштаб: определить разумную величину разности между двумя любыми оценками внутри профиля стилей, которая выполняла бы функции критической точки для определения значимости различий этих оценок, независимо от того, к каким зонам последние принадлежат. Найти эту точку не так уж сложно, поскольку возможности выбора весьма малы. Сверху мы ограничены уже принятым ранее абсолютным масштабом в 5 баллов: мы не можем в качестве порога значимости различий установить величину, большую или даже равную пяти баллам, иначе разрушим то, что уже построили. А снизу мы ограничены практикой: разность между оценками стилей можно признать значимой лишь в том случае, если она подтверждается стилистическими различиями в реальном мышлении и, в известной мере, ощущениями и самооценками того, кто мыслит. Как показывает опыт применения опросника, это происходит, когда разность между оценками составляет не менее 4 - 5 баллов. Поэтому нам ничего не остается, как принять в качестве минимальной значимой разности оценок интервал в 4 балла. Отсюда последнее правило принятия оценочных решений: если различие между двумя любыми оценками стилей мышления меньше 4 баллов, его не следует принимать в расчет.

Вернемся к нашему примеру. Некто получил 67 баллов по идеалистическому и 64 балла по аналитическому стилю. Поскольку разность между этими оценками меньше 4 баллов, можно сказать, что наш гипотетический "мыслитель" отдает одинаковое предпочтение этим стилям мышления, а значит, будет использовать их (преимущественно в сочетании) в большинстве ситуаций. Оценки в 45 баллов по синтетическому и в 43 балла по реалистическому стилю означают одинаковое пренебрежение (если хотите, умеренное) к таким подходам.

Выход из трудного положения показан, хотя один вопрос вы могли бы еще задать: когда в примере речь идет о высоких оценках (67 и 64) - одинаковое предпочтение означает одинаково умеренное или одинаково сильное? Вопрос закономерный, поскольку эти оценки находятся в разных зонах шкалы, в отличие от низких оценок (45 и 43), входящих в одну зону. Ответ на него - чисто практический: ориентируйтесь на здравый смысл! Если бы оценки в нашем примере были равны 68 и 65 баллам, можно было бы с известной осторожностью говорить об одинаково сильном предпочтении; когда они равнялись бы 66 и 63 баллам, мы бы рискнули сказать об одинаково умеренном предпочтении, ну а в отношении использованных в примере оценок (67 и 64 балла) мы пошли на хитрость и, как вы заметили (а вы должны были заметить, иначе не было бы вопроса), сделали вывод просто об одинаковом предпочтении двух стилей, с некоторой последующей расшифровкой. Вообще-то, мы не советуем начинающим излишне задерживаться на этих "тонкостях"; к ним следует вернуться после приобретения некоторого опыта диагностики.

Следующим по сложности интерпретации будет трехвершинный, или "трехглавый" (здесь лучше перейти от "горбов" к "головам") профиль, однако мы не будем

рассматривать какой-то конкретный пример, поскольку процедура оценивания в этом случае принципиально ничем не отличается от только что разобранной. "Четырехглавых" профилей просто не может быть (а почему, догадайтесь сами).

И, наконец, последний пример:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{50} & + & \boxed{54} & + & \boxed{56} & + & \boxed{55} & + & \boxed{55} & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р} & &
 \end{array}$$

Это - так называемый "плоский" профиль; все оценки попадают в зону неопределенности, следовательно, наш гипотетический "мыслитель" не отдает сколько-нибудь выраженного предпочтения ни одному из пяти стилей мышления. Содержательная интерпретация "плоского профиля" не так проста (и уж во всяком случае - неоднозначна), как это может показаться на первый взгляд, и ниже ей будет посвящен особый разговор.

Буквально несколько слов о частоте встречаемости рассмотренных видов профилей. По данным А. Харрисона и Р. Брэмсона, предпочтение одного единственного стиля мышления ("одногогорбый" профиль) обнаружилось примерно у 50% тех, кто заполнял этот опросник. "Двугорбый" профиль - удел 35% опрошенных. "Трехглавый" профиль - большая редкость; лишь 2% заполнявших опросник "СМ" отдали предпочтение одновременно трем (неважно - каким) стилям мышления. И "плоский" профиль продемонстрировали 13% опрошенных. Так обстоят дела в Америке. Довольно похожее распределение частот получили и мы. Правда, у нас оказалось несколько меньше "однолюбков" (40%) и побольше тех, кто отдает предпочтение сразу двум стилям мышления (примерно 45%). К сожалению, мы не можем оценить статистическую достоверность этих различий, поскольку А. Харрисон и Р. Брэмсон не указывают точное количество и состав заполнявших их опросник лиц (что-то около нескольких тысяч человек). Возможно, это просто случайные колебания частот, хотя, поскольку в наших исследованиях принимало участие довольно много преподавателей вузов (по меньшей мере, с кандидатской степенью), не лишено логики предположение о влиянии уровня образования и профессии на степень овладения разными стилями мышления (а значит, и на возможность их совместного использования в реальном мышлении). Однако гипотеза есть гипотеза и ее еще нужно подтвердить или опровергнуть, накопив достаточное количество данных. И вполне вероятно, что те из вас, кого заинтересует опросник "СМ", смогут получить собственные интересные данные и ответить на поставленный здесь вопрос и многие другие вопросы из собственной практики. Искренне желаем вам успехов в ваших исследованиях!

Краткая характеристика стилей мышления

Самое время перейти к интерпретации полученных оценок. Наша задача - четко и ясно описать здесь главные, существенные качества и опознавательные признаки всех пяти стилей мышления. Для этого нам, увы, придется расчленивать, как в препараторской, живую ткань мышления и рассмотреть каждый стиль изолированно и абстрагируясь от весьма значимых подробностей: конкретных стратегий, тактик и ходов реального мышления. К тому же, для большей наглядности, мы вынуждены описывать предельную степень выраженности каждого из пяти стилей. Поэтому те характеристики стилей, которые вы сейчас прочтете, являются в известной мере упрощенными и даже гротескными, наподобие законов поведения собак в павловской "башне молчания". И если в этом отдавать себе отчет, то упрощение на первом этапе анализа убережет вас от упрощенчества в диагностике и понимании особенностей реального мышления в

последующем. Мы же, со своей стороны, обещаем вам, что в ходе изложения конкретного материала о мышлении и поведении обладателей различных стилей, к концу книги постараемся, в меру сил и способностей, превратить эти "скелеты" Идеалистов, Прагматиков и прочих - в живых людей. Итак, начнем.

Синтетический стиль

Синтез (от греч. *synthesis* - соединение, сочетание, составление) - процесс практического или мысленного построения из различных элементов, частей или сторон объекта единого целого (системы). Вообще-то, "синтезировать" - это не просто складывать из маленьких "кирпичиков" один большой "кирпич"; по существу, синтезировать - значит создавать что-то качественно новое и оригинальное из вещей или идей, которые сами по себе подобными качествами не обладают, да к тому же еще и выглядят резко отличающимися друг от друга, а иногда - совершенно несовместимыми.

Комбинирование несходных, часто противоположных идей, взглядов, позиций и т.д. - именно то, что более всего нравится делать Синтезаторам. Их излюбленной формой мышления является спекулятивное (т.е. умозрительное, теоретизирующее) мышление, мысленный эксперимент. Девиз Синтезатора - "Что если?..".

Синтезаторы - всегда интеграторы. Там, где одни остервенело отстаивают "лучшее" (читай: свое) решение проблемы, а другие ради достижения консенсуса, провозглашенного высшей целью, заранее готовы пойти на компромисс, Синтезаторы ищут способ "совместить несовместимое" в новой, творческой комбинации, следуя известной формуле: "тезис - антитезис - синтез". Иначе говоря, они ищут теоретическую перспективу, пытаются создать по возможности более широкую и обобщенную концепцию, позволяющую выработать решение, которое "сняло" бы противоречие и тем самым примирило бы противоположные позиции.

Без теории Синтезаторы чувствуют себя неуверенно, так как убеждены, что не найдется и двух человек, которым было бы легко прийти к согласию по поводу фактов. В отличие от обладателей других стилей мышления, сами они твердо признают лишь один "факт": всегда существовали, существуют и будут существовать среди людей расхождения во мнениях по фактам. Поэтому не так важны факты, как их интерпретация или те выводы, которые из них делаются людьми. Выводы же не столь "упрямая вещь", как факты. При наличии "хорошей" теории появляется оперативный простор для полета мысли (и фантазии, когда о фактах забывают) и возрастают (по мнению Синтезаторов) шансы найти среди множества вариантов взаимоприемлемое решение проблемы. Вот почему Синтезаторы питают страстную любовь к теориям, преимущественно собственным, и нередко весьма сложным и абстрактным для других. Причем, если остальные всю жизнь пользуются неявными, неосознаваемыми (по-научному, имплицитными) теориями для оценки и интерпретации фактов (и подобно известному мольеровскому персонажу не подозревают об этом), Синтезаторы осознанно и открыто опираются на теорию в своих выводах и решениях. И если факты противоречат теории, тем хуже для (ваших!) фактов - считают Гегель и истинные Синтезаторы.

Обладатели синтетического стиля чрезвычайно чувствительны к противоречиям в рассуждениях других, питают повышенный интерес к парадоксам и конфликтам идей. Более того, они нередко заинтересованы в возникновении таких конфликтов и могут даже провоцировать их, задавая неожиданные, острые, "сократовские" вопросы с целью выяснения исходных посылок и позиций другой стороны. Конечно, конфликт, от которого Синтезатор получает удовольствие, может и не быть откровенным конфликтом типа "кто кого перекричит". Например, одно удовольствие послушать вежливо беседующих людей, которым кажется, что у них нет никаких разногласий. Однако Синтезатору видно, что на

самом-то деле у них эти разногласия есть; тут он и указывает на них участникам беседы (иногда довольно бесцеремонно), а затем предстает перед ними во всем своем блеске - с новой и оригинальной идеей, построенной на замеченных разногласиях. Неудивительно, что многие замолкают при приближении Синтезатора.

Наконец, еще одна страсть, которая увлекает Синтезаторов в бурную стремнину жизненного потока и обрекает на вечный поиск "синей птицы", - это любовь к переменам (часто ради самих перемен). Они склонны видеть мир постоянно меняющимся и одобряют такое видение мира другими людьми. По этой причине нет ничего более скучного для истинных Синтезаторов, чем застывшие, никогда не изменяющиеся формы и вещи, рутина, шаблон, жесткая структура, расхожие, общепринятые идеи и авторитеты, статус кво, люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются (из вежливости или по каким-то иным соображениям) Синтезаторов не страшит неопределенность, а нехоженные пути и неизвестность непреодолимо манят их к себе: а вдруг, за очередным поворотом, покажется что-то новое? Вероятно, они тем самым нередко усложняют проблемы, дела и собственную жизнь. Не каждому понравится вместо простого и однозначного ответа на свой вопрос выслушивать новую теорию с возможными принципиальными подходами к его решению... Однако Синтезаторы гордятся (и заслуженно!) своей креативностью (т. е. способностью и склонностью к творчеству в широком смысле слова), чувством нового, остротой взгляда и языка и, часто тайно, одаренностью (увы, не всегда признаваемой другими).

Идеалистический стиль

Идеалисты - это люди, которые, прежде всего, обладают широким взглядом на вещи. В известном смысле они - холисты⁷, склонные к интуитивным, глобальным оценкам и не утруждающие себя детальным анализом проблем с опорой на полное множество фактов и формальную логику. Вероятно, с их точки зрения, расчленение реальности есть ее умерщвление. А какой прок от мертвеца?

Другая особенность Идеалистов - повышенный интерес к целям, потребностям, мотивам и, естественно, человеческим ценностям. Они хорошо умеют формулировать цели, и не только свои. "Куда мы идем и почему?" - вот классический вопрос Идеалистов, приводящий в движение и направляющий их мышление. Они часто размышляют о тех или иных вещах и делах с точки зрения того, какую пользу/вред это может принести конкретным людям или обществу. Их особенно интересует "качество жизни": что является благом, а что - злом в этом мире. Иначе говоря, Идеалисты более всех других учитывают и ориентируются в своих решениях на субъективные и социальные факторы.

Идеалисты сходны с Синтезаторами в том, что не расположены концентрироваться (а тем более, фиксироваться) на точных цифрах и сухих фактах. Различие же между ними - в разных причинах такой нерасположенности, а именно - в разных подходах к разрешению противоречий. Синтезаторы считают, что поскольку нет и двух человек, которые сошлись бы во взглядах на какой-либо факт, следует максимально обнажить, заострить противоречия и попытаться затем найти принципиально новое решение, интегрирующее противоположные взгляды. Идеалисты придерживаются совершенно иного подхода. Они так же, как и все, хорошо понимают, что люди расходятся во мнениях по поводу фактов, однако склонны верить, что разногласия и споры можно уладить, сглаживая различия и акцентируя сходство, при желании обнаруживаемое даже в "непримиримых" позициях. И они убеждены в том, что люди способны договориться о чем угодно, как только придут к

⁷ Холизм (от греч. holos - целый, весь) - методологический принцип целостности, выражающийся в формуле "целое больше, чем сумма его частей".

согласию относительно целей. Отсюда ясно, что Идеалисты не ценят конфликт и не получают от него удовольствия; конфликт кажется им непродуктивным и, следовательно, абсолютно ненужным.

Мышление Идеалистов можно назвать рецептивным, т.е. легко и без внутреннего сопротивления воспринимающим самые разнообразные идеи, позиции и предложения. Так, в ситуациях группового решения проблемы Идеалисты на первом этапе не мешают (скорее даже помогают) другим высказать весь спектр взглядов и альтернатив. Затем они пытаются ассимилировать все эти взгляды и подходы в таком решении, которое содержало бы в себе что-то привлекательное (хотя, возможно, и не без привкуса какой-то потери) для каждого. В качестве символа типичного идеалистического решения Р. Брэмсон и А. Харрисон предлагают "зонтик": оно объединяет всех, кто держится за ручку зонта, и нравится всем имеющим к этому решению отношение, поскольку они могут укрыться от дождя под его куполом. Конечно же, кое-кому убежденные Идеалисты, пытающиеся создать всеобъемлющий "зонтик", кажутся занятыми поисками Утопии. Однако вряд ли стоит им мешать в этом.

Идеалистам нравится, когда их воспринимают как открытых, заслуживающих доверия, оказывающих поддержку и помогающих другим. Короче говоря, как полезных людям. В целом они обладают развитым моральным чувством. Их жизненная философия часто сводится к следующему: "Я - хороший человек, поступаю правильно и получу за это справедливое вознаграждение".

Обычно Идеалисты гордятся своими возвышенными идеалами, высокими нормами морали и поведения и критериями оценки деятельности, хотя и не всегда сознают, насколько в действительности высоки их стандарты. Чтобы удовлетворить их запросы, требуется поистине высокое качество работы и образцовое поведение. Из-за своих "слишком" идеалистических стандартов они нередко разочаровываются в людях, чьи стремления и нормы кажутся менее возвышенными, чем их собственные. Те, кому (по их меркам) недостает нравственной чистоты, или те, кто мало заботится о других, не думает об общем благе и не стремится к совершенству, могут вызывать у Идеалистов возмущение и даже гнев.

Когда приходится искать решение проблемы, Идеалисты демонстрируют "высокий класс" в тех ситуациях, где трудно четко сформулировать проблему и где важными факторами являются эмоции, чувства, оценки и ценности, иначе говоря, субъективные величины. Там, где проблема хорошо сформулирована, структурирована и может быть выражена в математических или логических терминах, а затем решена с помощью пусть чрезвычайно сложных, но алгоритмических процедур, Идеалисты (в компании с Синтезаторами) чаще всего оказываются не на высоте. Не зря Идеалисты особенно гордятся своей "интуицией", особенно в сфере человеческих отношений.

Прагматический стиль

Девиз Прагматиков: "Что-нибудь да сработает" и "Годится все, что работает". Непосредственный личный опыт - их главное и единственное мерило правильности /неправильности идей, решений, поступков, жизни в целом. Это дает им свободу от формально-логических цепей, связности и последовательности в мыслях и действиях, а она (свобода!) в свою очередь служит основой уверенности в праве на эксперимент и инновации.

Вообще говоря, "экспериментирование" Прагматиков - вещь довольно своеобразная. Во-первых, Прагматики выделяются среди остальных склонностью к поиску новых способов удовлетворения своих и чужих потребностей, используя лишь те материалы и информацию, которые лежат у них под рукой. Им не свойственно запрашивать

дополнительные средства и информацию, ресурсы, а тем более - резервы. Возможно, что они просто экономят таким образом время. Во-вторых, в решении любых проблем они склонны демонстрировать постепенный, "кусочечный", "инкрементальный" подход - "одно дело зараз" и "от сих до сих" с целью как можно быстрее получить конкретный (пусть ограниченный) результат. Их гораздо меньше привлекает широкая картина" и высокие стандарты Идеалистов, равно как и логический, хорошо продуманный и до мелочей спланированный подход Аналитиков. И уж, конечно, поиск новых способов и "эксперименты" затеваются Прагматиками не из любви к новизне, как это происходит у Синтезаторов, а лишь ради выигрыша в скорости достижения цели. В своей приверженности к подходу "Полезно все, что работает" они сходны с Реалистами больше, чем с представителями остальных стилей мышления.

Другим людям подход Прагматиков может казаться поверхностным, беспорядочным, не отвечающим "общепринятым" нормам и вообще неразумным, а сами Прагматики - недостаточно последовательными, серьезными, принципиальными и даже (как мы все-таки суровы в оценках инакомыслящих!) лишенными убеждений.

Однако где-то в глубине души или, наоборот, на вершине пирамиды ценностей Прагматика имеет место убеждение, которого он твердо придерживается: события в этом мире происходят несогласованно и зависят преимущественно от случайных обстоятельств (благоприятных или неблагоприятных), а не от наших желаний или даже способностей. В то время как Аналитик верит в предсказуемость, а Идеалист - в "благородные намерения", истинный Прагматик не верит в подобную "чепуху". По его убеждению мир как целое непредсказуем, практически не поддается пониманию, а еще меньше - управлению. Поэтому "сегодня сделаем так, а там посмотрим..."

В тенденции поведение Прагматиков менее предсказуемо, чем поведение обладателей других стилей мышления. Прежде всего потому, что чрезвычайно трудно угадать ход их размышлений из-за произвольности (произвола?) в выборе фактологии. Ведь годится все, что работает! Например, субъективные факторы (такие, как эмоции и чувства) становятся для них объективными фактами, если они релевантны данной ситуации.

Прагматики хорошо чувствуют конъюнктуру и обладают способностью чутко улавливать спрос и предложение в самом широком смысле этих слов. И они рады поделиться своими соображениями с другими, практически всегда готовы к сотрудничеству, охотно и с энтузиазмом включаются в процесс коллективного мышления и принятия решений, проявляя искренний интерес к формулированию стратегий и тактик быстрого достижения целей. Следует особо подчеркнуть, что убеждение Прагматиков в непредсказуемости событий вовсе не означает, что они расписываются в бессилии перед Его Величеством Случаем. Им совершенно не свойственны пессимизм, нигилизм и негативизм. Наоборот, к решению любых проблем они подходят с позитивной, оптимистической установкой, стремлением обернуть в свою пользу сложившиеся обстоятельства. А прагматическое мировоззрение оберегает их от чрезмерной серьезности и драматизации в подходе к проблемам.

В общем, Прагматики - довольно гибкие и адаптивные люди как в плане мышления, так и в плане поведения. Обычно они обладают хорошо развитыми навыками общения; способны поставить себя на место другого человека, т.е. не только рационально вывести, но и ощутить практические и гуманитарные (этические, психологические) последствия предлагаемых решений. Им далеко не безразлично отношение к ним других людей; они хотят, чтобы их любили, одобряли или, по крайней мере, принимали их мысли и поведение. И Прагматики гордятся своей гибкостью и адаптивностью, ибо именно эти качества помогают им завоевывать расположение людей (если не тех, так этих!).

Аналитический стиль

Анализ (от греч. analysis - разложение, расчленение) - операция, прямо противоположная синтезу. В нашем контексте значение этого слова лучше всего интерпретировать как систематическое, всестороннее рассмотрение вопроса, проблемы, процесса или объекта в тех аспектах, измерениях, функциях, количестве и последовательность которых задается объективными критериями, сформулированными на базе определенной явной или скрытой теории. Представителей аналитического стиля отличает логическая, методичная, тщательная (с акцентом на детали) и осторожная манера решения проблем. Прежде чем принять решение, они разрабатывают подробный план и стараются собрать как можно больше информации, поэтому часто "попадают в яблочко", особенно если не находятся в цейтноте.

Аналитики больше всех других ориентированы на теорию, но когда им говорят об этом, они часто удивляются, не соглашаются, а иногда - и обижаются⁸. Убежденные Аналитики, особенно те, кто прямо не связан с теоретической работой, видят себя реалистичными, твердо опирающимися на факты практическими людьми и, конечно, в известном отношении они таковыми и являются. Однако за тем вниманием, которое они уделяют объективным фактам, кроются широкие и глубокие теории.

Возможное объяснение этому связано с особенностями развития Аналитиков в более широкой, личностной перспективе. В целом Аналитики хуже других переносят неизвестность, неопределенность, хаос. Они склонны видеть мир логичным, рациональным, упорядоченным и предсказуемым. Даже если такое мировоззрение трудно поддерживать вследствие неблагоприятных обстоятельств, скажем беспорядков на улице, нестабильности экономики или напряженной обстановки в семье.

Аналитики ценят знания, серьезно относятся к обучению и с самого детства усваивают множество теорий, которые помогают им объяснять события и наводить порядок в окружающей среде. Так или иначе, они не прочь иметь "теорию" на любой случай. Кроме того, они уважают авторитеты, не любят менять свои взгляды и пристрастия и пытаются регулярно применять усвоенные теоретические знания на практике. Со временем процесс применения усвоенных "теорий" доводится до автоматизма и перестает ими осознаваться (конечно, речь здесь идет не о строгих научных теориях, а скорее об общих подходах и концепциях).

Процессы мышления Аналитика можно назвать прескриптивными. Когда появляется проблема, Аналитик скорее всего будет искать формулу, процедуру, метод или систему, способную дать решение этой проблеме. Вследствие доминирующего интереса к методу он стремится найти "самый лучший способ" решения задачи.

Полезно обратить внимание на несколько важных моментов, которыми аналитический подход отличается от других стилей мышления. В то время как Синтезатор питает интерес к конфликту, изменению и новизне, Аналитик предпочитает рациональность, стабильность и предсказуемость. В тех случаях, когда Идеалист сосредоточен на ценностях, целях и "широкой панораме", Аналитик предпочитает концентрировать свое внимание на объективных данных, процедуре и "самом лучшем методе". Если подход Прагматика является "кусочечным" и экспериментальным, подход Аналитика базируется на подробном, увязанном во всех деталях плане и на поиске поддающегося рациональному обоснованию "наилучшего пути".

⁸ На этот факт указывают А. Харрисон и Р. Брэмсон; с подобной же реакцией Аналитиков столкнулись и мы в работе с группами инженерно-технического персонала предприятий.

Аналитики затрачивают много сил на добывание информации. И - вероятно, по праву - гордятся своей компетентностью, в смысле знания и понимания всех сторон любой ситуации, в которой они оказываются волею судеб.

Реалистический стиль

Мы подошли к последнему, пятому стилю мышления, пройдя достаточно долгий путь от исходного пункта, представленного синтетическим стилем. И надо сразу сказать, что Реалисты в большинстве отношений находятся на противоположном конце спектра стилей мышления, если вести счет от Синтезаторов.

Многие люди испытывают известные затруднения в понимании различий между Реалистами и Прагматиками. В самом деле, в обыденной речи эти два термина часто употребляются как синонимы, хотя те, кто знаком с историей философии, хорошо знают, что они достаточно различаются между собой, чтобы считать их абсолютно разными стилями мышления. Прагматики и Реалисты опираются на разные исходные предположения и ценности, а используемые ими мыслительные стратегии являются принципиально различными, хотя и дополняющими часто друг друга.

Девиз Реалистов: "Факты есть факты". Иначе говоря, Реалисты - прежде всего эмпирики, а не теоретики. Для них "реальным" является только то, что можно непосредственно почувствовать: ощутить запах, прикоснуться к чему-то, лично увидеть или услышать, самому пережить и т.д. Образно говоря, Реалистам ближе по духу теория Птолемея, чем теория Коперника. Именно в этом они противоположны Синтезаторам, которые, как вы помните, убеждены, что интерпретация и выводы всегда важнее наблюдаемых "фактов". Синтезаторы твердо верят, что согласие между людьми по поводу фактов в значимой для них ситуации едва ли достижимы без теоретической работы. Реалисты так же твердо убеждены в том, что любые два интеллигентных человека, имеющих нормальное зрение, слух и т.д., могут сразу прийти к согласию по поводу совместно наблюдаемых фактов. Однако, будучи Реалистами, они не могут не видеть, что люди далеко не всегда соглашаются друг с другом в подобной ситуации. И это - зубная боль истинного Реалиста! Ибо они считают, что без достижения согласия на уровне фактов дела не сделать и вообще бессмысленно что-то начинать.

"Реалистическое мышление" характеризуется конкретностью и установкой на исправление, коррекцию ситуации в целях достижения определенного результата⁹. Проблема для Реалистов возникает всякий раз, когда они видят, что нечто является неправильным (делается неверно), и хотят это нечто исправить (не изменить в принципе или заменить полностью!). В отличие от Прагматиков с их склонностью к экспериментированию ("не вышло так, попробуем этак"), Реалисты хотят вести дела безошибочно, обоснованно и с полной уверенностью в том, что если уж они что-то поправили, то дальше это будет делаться именно так, без сюрпризов и непредвиденных изменений. А если все же что-то произойдет, будут пытаться ввести очередную поправку и опять твердо держать выбранный курс.

Вообще-то, Реалисты гораздо ближе к Аналитикам, чем ко всем остальным. И те, и другие опираются на факты, ориентированы на объективное, конкретное и вещественное, проявляют склонность к методичности и практическим результатам. И те, и другие также испытывают антипатию ко всему субъективному и "иррациональному". Есть между ними и принципиальные различия. Реалиста наверняка будут раздражать дедуктивные,

⁹ Интересно, что Реалисты-американцы, по свидетельству А. Хар-рисона и Р. Брэмсона, питают любовь к глаголу to fix из-за его двусмысленности: 1) фиксировать; принимать окончательное решение и 2) чинить, исправлять, корректировать (по-видимому, в их сознании порядок значений этого глагола иной). - Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 17.

формально-логические процедуры Аналитика, а также стремление последнего к сбору дополнительной информации и поиску совершенства. Реалист же хочет сделать конкретное дело по возможности хорошо, опираясь на те факты, которые находятся в его распоряжении.

Любопытно, что хотя Реалисты и Синтезаторы находятся во многих отношениях на противоположных концах спектра стилей мышления, между ними есть общее - потребность контролировать ситуацию (точнее, разные ее аспекты). Реалисты испытывают потребность контролировать ресурсы, людей и результаты, а Синтезаторы - потребность контролировать процесс: понимать и держаться на шаг впереди определенного решения, конфликта или просто аргументации. И те, и другие склонны приходить в раздражение от чрезмерно детального анализа и затянувшейся, потерявшей свою главную нить (цель) дискуссии. Наконец, они гордятся своей резкостью, язвительностью, способностью приводить других в смущение, хотя и различаются направленностью своих "коронных" вопросов. Синтезаторы "учиняют погром" исходных предпосылок и позиций своих противников, а Реалисты ведут "допрос с пристрастием" относительно фактов.

В заключение приведем сравнительные данные о частоте встречаемости описанных стилей мышления в США и России. В качестве критерия, по которому устанавливалось наличие какого-либо стиля мышления у конкретного лица, мы, вслед за американскими авторами опросника, использовали оценку в 60 и более баллов.

Стили мышления	% лиц, заполнявших опросник "СМ"	
	А. Харрисон, Р. Брэмсон	А. Алексеев, Л. Громова
Синтетический	11	6
Идеалистический	37	42
Прагматический	18	11
Аналитический	35	46
Реалистический	24	29

Как и в случае анализа частоты встречаемости различных "стилевых профилей", мы не можем из-за отсутствия точных характеристик американской выборки статистически оценить здесь достоверность наблюдаемых различий. Однако даже если они и есть, то не настолько велики, чтобы помешать сделать два интересных вывода.

Во-первых, налицо очевидное структурное сходство частотных распределений пяти стилей мышления в обеих выборках. А это значит, что в массе своей мы размышляем и принимаем решения сходным образом. Во всяком случае, стиль мышления не является препятствием на пути взаимопонимания; с одинаковой вероятностью мы можем натолкнуться на "инакомыслие" и у себя дома, и за океаном. Отрадный факт!

Во-вторых, несмотря на то, что, в отличие от американцев, все мы поголовно учились диалектике (правда, не по Гегелю), поклонников синтетического стиля мышления у нас не больше (если не меньше), чем у них. Досадный факт!

Конечно, наши выводы носят локальный характер, и серьезные кросс-культурные исследования стилей мышления еще впереди. А мы переходим к тому, что обещали несколькими страницами раньше - к рассмотрению и анализу реального поведения и мышления приверженцев каждого из пяти стилей в различных жизненных ситуациях. Напоминаем, что таких "однолюбов" около 50% и, следовательно, встречи с ними

практически неизбежны для каждого из нас. Благоприятный исход этих встреч будет зависеть от того, насколько хорошо мы умеем распознавать поклонника того или иного стиля мышления по его поведению (без всяких тестов!), а также от адекватности ожиданий (или прогноза) в отношении его излюбленных стратегий и тактик мышления. Надеемся, что в следующих главах содержится та необходимая и достаточная информация, которая позволит удовлетворить оба условия понимания "инакомыслящих".

ГЛАВА 2. ВАШ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ



Мы хотели бы продемонстрировать в этой главе основные подходы и стратегии, которыми широко пользуются приверженцы каждого из пяти стилей мышления при решении разнообразных проблем. Причем сделать это так, чтобы любой из вас мог впоследствии распознавать эти стратегии (а значит - и соответствующий стиль мышления) по их проявлениям в поведении партнера. Надеемся, что анализ многочисленных конкретных примеров поможет достижению поставленной цели. А чтобы вы смогли быстро отыскать Синтезаторов или, скажем, Аналитиков и присмотреться к ним, сверяя прочитанное с наблюдаемым в жизни, мы предварим анализ стратегий кратким описанием характерного рисунка поведения пяти наших персонажей. Итак,

Как распознать синтезатора

Велика проблема, скажете вы, уж кого-кого, а Синтезатора видно за версту! В какой-то мере вы правы, однако нам не хотелось бы, чтобы любой забияка, спорщик (или того хуже - склочник) выглядел в ваших глазах Синтезатором.

Да, с точки зрения других, Синтезаторы часто ведут себя вызывающе, открыто выражают скепсис или даже насмехаются, и именно тогда, когда вы неспособны обнаружить никаких оснований для подобного поведения. Они склонны вставать в оппозицию, особенно в отношении общераспространенного мнения, проявлять несогласие с тем, с чем каждый, кажется, согласится без долгих колебаний. К тому же, от них далеко не всегда можно услышать конкретные предложения взамен подвергаемых критике. Скорее это будут общие идеи, принципы, концепции, которые могут быть блестящими, но требующими детальной проработки, тогда как решение нужно принимать здесь и сейчас. Этим Синтезаторы ставят себя как бы над ситуацией, отрываясь, по мнению других, от действительности. Естественно, что подобное поведение Синтезаторов у многих вызывает раздражение и желание вернуть их на землю, поставить на место, осадить. Вряд ли последнее разумно, хотя бы потому, что истинные Синтезаторы оригинальны и уже этим заслуживают уважения к себе. Именно они находят такой аспект или подход к проблеме,

который остальным просто не приходит в голову. Поэтому, наряду с раздражением одних, Синтезаторы вызывают восхищение (и тайную зависть!) других.

Ведь помимо любимого ими теоретизирования, Синтезаторы просто обожают указывать людям на нелепость или абсурдность ситуации, в которой те находятся. И это нередко оказывается переломным моментом в ходе событий. Вот фрагмент из романа Ильи Штемлера "Завод", в котором представлен типичный образец подобного поведения.¹⁰

Идет заседание группы народного контроля. Собравшиеся заслушивают итоги работы комиссии по проверке деятельности службы главного инженера завода.

Скрытая цель заседания - скомпрометировать проводимые главным инженером Грековым реформы и свалить на него вину за сбой в работе. Присутствуют все главные специалисты завода, кроме самого Грекова. Среди них и наш герой Синтезатор - Лепин, главный конструктор, что-то сосредоточенно рисующий в своем блокноте во время чтения акта народного контроля. А теперь проследим за дальнейшим ходом событий.

... акт передается на рассмотрение городского комитета народного контроля. - Председатель наконец закончил чтение и положил бумаги на стол. - Решение комитета будет объявлено в ближайшее время. Членами городского комитета являются компетентные люди. Специалисты.

- Понятно, - перебил Лепин. - Соберутся компетентные люди, специалисты, чтобы разбирать филькину грамоту.

В кабинете стало тихо ...

- Вы не затрудняете себя подбором выражений, - сказал председатель комиссии. Он был недоволен тем, что ему пришлось одергивать этого молодого нахала. - Анализ работы завода проводился объективно, даже благожелательно. Но факты есть факты.

Лепин положил на стол раскрытый блокнот. Он волновался и не пытался этого скрыть.

- Я не хотел вас обидеть. Извините. - Лепин встал и отодвинул стул. - Вы потрудились добросовестно, чуть ли не со снайперской точностью обнаружили слабые места в производстве. И тем не менее - это филькина грамота.

Парадоксальное заявление. - Председатель с любопытством смотрел на главного конструктора.

Все, уважаемый ...

Игнат Куприянович, - подсказал Старостин.

Все, уважаемый Игнат Куприянович, зависит от того, что подразумевать под моим определением. - Лепин постепенно справлялся с волнением и обретал свою привычную форму. - Возможно, я поспешил. Вероятно, кто-то хотел выступить раньше меня. - Не скрывая волнения, он посмотрел на директора и в секундном замешательстве отвел взгляд. - На чем же я остановился?

На филькиной грамоте, - подсказал Борискин.

¹⁰ Штемлер И.Л. Завод. Универмаг: Романы. М., 1988, с.209-211.

Именно. Я считаю: все, что не приносит реальной пользы, пусть даже сверхдобросовестный труд, - филькина грамота. Ну какую, скажите на милость, пользу он принесет? Разве после работы комиссии что-нибудь изменится на заводе? По-прежнему будут нелады с поставщиками. Авралы. Корректировки планов чуть ли не в конце месяца. Словом, все необходимое для нового вашего приезда сюда. А вот вред будет весьма ощутимым. Помотаете нервы главному инженеру, может быть даже доведете до сердечной болезни ...

Так вот, Ишат Куприянович, - сказал Лепин и снял очки. - Вы пришли на прекрасный завод. Просторные, светлые цеха. В коридорах цветы. Промышленная эстетика. Дизайнеры, как говорится, поработали на совесть. Но весь этот блеск - внешний. Молодящаяся старая дама. Ей уже ничто не поможет. Надо заново родиться. Греков энергичный и опытный инженер. Но, уверяю вас, здесь любой руки опустит. Поэтому я и назвал ваши выводы филькиной грамотой! - Лепин сел на место и потянулся к своему блокноту.

Конечно, в этом фрагменте далеко не весь Синтезатор, а лишь одна из его граней, поэтому продолжим нашу характеристику.

Вообще говоря, Синтезаторы получают удовольствие от теоретизирования, философствования, формулирования и разрешения парадоксов (и прочей "интеллектуальной гимнастики") лишь до тех пор, пока дискуссия не стала излишне серьезной или даже мрачной и они не осознали, помимо нелепости поведения других, нелепость самого акта спора. Видимо, поэтому многим кажется, что Синтезаторы относятся ко всему не столь серьезно, как хотелось бы остальным. А тут еще их "шуточки", к которым они прибегают как к средству защиты, когда оказываются в напряженном состоянии.

Синтезатор не любит говорить то, что кажется упрощенным, поверхностно учтивым или "светским", равно как и повторяться, обсасывать тему с разных сторон или вращаться в кругу фактов. Философствуя, он нередко пускается в отступления, которые иногда выглядят не имеющими никакого отношения к обсуждаемому вопросу. Однако, если внимательно слушать Синтезатора, эти отступления часто оказываются уместными и продуктивными, хотя чтобы понять это, кому-то, возможно, придется задействовать все свои интеллектуальные ресурсы. Его речь эффектна, но довольно сложна: вводные слова и предложения, определительные прилагательные и конструкции, например, "вероятно", "более или менее", "относительно", "главным образом", "в сущности", "вовсе не", "с другой стороны", "новый", старый" и т.д.

В общем, Синтезаторы, как и все остальные, могут быть, а могут и не быть глубокими мыслителями, но именно они чаще других создают о себе такое впечатление. Иногда они выглядят так, будто им известны все секреты Вселенной. Но то, что они произносят в следующую минуту, может звучать просто глупо...

Существует один почти безошибочный способ распознать Синтезатора. Когда вы слышите, что кто-то высказывает хорошо аргументированную, достаточно оригинальную и глубокую идею, а затем вдруг разбивает свою идею в пух и прах, да еще и подшучивает над собой, знайте, что удостоились чести лицезреть Синтезатора.

Надеемся, что теперь у вас сложилось достаточно правильное общее впечатление о Синтезаторах. Настало время познакомиться с их основными стратегиями мышления. Излюбленные стратегии и подходы Синтезаторов к решению проблем могут стать весомой прибавкой к богатству и разнообразию способов мышления любого другого человека, если он захочет включить их в свой арсенал.

Основные стратегии синтетического стиля мышления

Все конкретные стратегии Синтезатора - это вариации на диалектическую тему. Три классических этапа диалектического синтеза в познании - тезис, антитезис и синтез - в нашем контексте можно конкретизировать следующим образом.

Тезис - то, что уже существует, широко принято, общеизвестно.

Антитезис - то, что только появляется, приобретает известность, но еще не признано большинством (или авторитетами) и вдобавок бросает вызов установившимся, традиционным подходам и представлениям.

Синтез - новый, оригинальный, творческий результат интеграции тезиса и антитезиса.

При такой конкретизации чисто познавательный конфликт превращается в конфликт личностей, ибо, как говорил С.Л. Рубинштейн, мыслит не мышление, а человек, личность. И хотя с академической точки зрения противоречие между тезисом и антитезисом является источником развития и творчества, большинство из нас, как справедливо замечает А. Харрисон и Р. Брэмсон, не питают особой любви к противоречиям и конфликтам, пусть даже диалектическим. Большинство из нас, но только не Синтезаторы! Даже если они и не сознают, что применяют подход, формально известный как диалектический, именно этот подход будет определять у них манеру задавать вопросы и способ решения проблем. Таким образом, можно понять, почему Синтезаторы с самого начала кажутся многим "чужаками". А теперь перейдем к анализу конкретных стратегий.

Стратегия 1. Открытая конфронтация

Синтезатор почти всегда готов вступить в открытую конфронтацию с целью установить разногласия и разрешить их. Следует добавить - в такой манере и таким способом, что это мало кому нравится, хотя по сути своей может быть своевременным и полезным делом. Причем, хотя Синтезатору доставляет более тонкое удовольствие быть третьей стороной в споре и управлять "боем" с хорошо укрепленного "наблюдательного пункта", он часто сам с завидной легкостью становится в оппозицию. Вот еще один фрагмент (приводится в сокращении) из романа И.Штемлера "Завод"¹¹, где уже знакомый вам персонаж, главный конструктор Лепин, блестяще реализует стратегию открытой конфронтации.

Идет заседание заводского парткома (надеемся, наши читатели еще не забыли, что это такое). На повестке дня один вопрос: перспектива выполнения месячного задания. Очередной докладчик - начальник отдела сбыта Гмыря - перечисляет свои проблемы. Лепин и Греков (главный инженер) переговариваются друг с другом, и секретарь парткома Старостин делает им замечание:

Тише, товарищи! Вы мешаєте докладчику.

- Миль пардон! - ответил Лепин и негромко добавил: - Этому докладчику помешать весьма трудно.

Однако всем была слышна реплика Лепина. Гмыря прервал свое выступление и обидчиво вздохнул.

Это почему же мне трудно помешать? - спросил он.

¹¹ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с.80-84.

Как вам сказать, Василий Сергеевич ... Очень вы хороший человек.

Хороший человек? Это как понимать? - повысил голос Гмыря.

- Так и понимайте, - ответил Лепин и вновь уткнулся в свой блокнот.

Гмыря немного переждал, застегнул пуговицы и одернул полы своего просторного пиджака.

- Я хочу воспользоваться тем, что у нас сейчас партком ... Я хочу знать, что имел в виду главный конструктор нашего завода Лепин Семен Александрович? Или он сводит со мной какие-то счеты? Я не знаю, но очень хочу это знать. А как же, товарищи? Мы работаем на одном заводе, можно сказать, едим из одной тарелки, а тут на тебе! Шпыньки, хаханьки. И даже прямые насмешки. Позвольте спросить - с чего? - Гмыря повернул покрасневшее лицо к директору. - я больной человек. К тому же я намного старше. И детей, как говорится, с Лепиным не крестил ...

Гмыря был очень расстроен. Его лицо покрылось бурыми пятнами.

- Позвольте, позвольте, Василий Сергеевич. - Директор, качнувшись большим телом, подался вперед. - Мне кажется, Лепин ничего дурного о вас не сказал. Наоборот ... Вы же знаете, как уважают и ценят вас на заводе.

Обида Гмыри ни на кого не произвела впечатления. Все это выглядело несерьезно и забавно.

- А вы напрасно на тормозах спустить хотите. Тут дело поглубже. Я-то понимаю, с чего он на меня взъелся! - распалялся начальник отдела сбыта. - Его бы на мое место. Покрутился бы, умница!

Лепин продолжал что-то рисовать в своем блокноте, словно разговор шел вовсе не о нем, а о ком-то постороннем.

Павел Алехин (рабочий) швырнул журнал на соседний стул и, перекрывая общий гомон, произнес, обращаясь к Гмыре:

- Правильно, Василий Сергеевич! Некоторые у нас только штапы протирают, по сто раз чертежи переделывают, а другие работают с утра до ночи. Завод выручают. А над ними еще и насмеваются.

В кабинете стало тихо...

Не желаете выступить? - предложил Старостин. - Я к вам обращаюсь, товарищ Лепин!

Пожалуй, пожалуй, - неожиданно торопливо произнес Лепин и захлопнул блокнот ...

Все началось с хорошего человека, с Гмыри Василия Сергеевича. Я и вернусь к этому ... Пожалуй, трудно найти человека более преданного заводу, чем Василий Сергеевич. Итак, Гмыря знает свое дело? Профессор! Энергичный? Несомненно!

Нельзя ли по существу? - Старостин постучал ключом о графин. - Мы обсуждаем предстоящий месяц.

- Не стучите. Вы собьете меня с мысли, - сказал Лепин, не оборачиваясь в сторону президиума. - И вместе с тем, никакой враг не может нанести более серьезного ущерба заводу, чем наш многоуважаемый Василий Сергеевич. Парадокс? К сожалению, да. Кому приходилось наблюдать, как Василий Сергеевич обхаживает потребителя?

Цирк. Гипноз. Иллюзион. И нежность, и доверительный кашель, и научные термины. Порой мне самому хотелось купить какой-нибудь анализатор горных пород и поставить у себя дома. Измученные гостиницами командировочные попадают к Василию Сергеевичу как к доброму дедушке. И я не помню случая отказа от нашей продукции. А тех, кто отдален от завода географически, Василий Сергеевич связывает гарантийными письмами, заверениями, системой всяческих обязательств. Если не помогает - угрозами отлучения от поставок. Дефицитные приборы он спаривает с залежалым товаром. Что стоит потребителю выплатить несколько лишних тысяч? Зато Василий Сергеевич - хороший человек! Это потом на завод приходят рекламации. Потом! Когда потребитель разберется, что к чему. Но к тому времени уже выплачены премиальные и в завкоме вывешены почетные грамоты...

Что же в этом страшного? - воскликнул Алехин.

Лепин в недоумении посмотрел в его сторону.

Это вы серьезно? - спросил он и протер очки.

В кабинете засмеялись.

- Регламент, товарищи! - напомнил Старостин ... - Достаточно или пусть продолжает?

По возбужденным лицам было ясно, что придется продлить время выступления главного конструктора...

Товарищ Алехин задал простецкий вопрос: что, мол, в этом страшного? - Лепин стоял, крепко вцепившись в спинку стула. - Попробуем разобраться.

Меньше бы острил, лучше было бы, - буркнул Алехин. - И выступайте на тему повестки дня. Привыкли болтать.

Вас обидело слово "простецкий"? - спросил Лепин. Казалось, сарказм и ехидство захлестывают его.

Перестаньте, Семен Александрович, - одернул директор. - Знайте же меру.

Итак, что в этом страшного? Все! Ибо весь наш коллектив работает на одного, правда, хорошего человека, на Гмырю Василия Сергеевича. Знают, что хороший человек не подведет. Стоит ли бороться за качество, портить нервы, здоровье, если при заводе есть Гмыря? Даже отдел технического контроля и тот свыкся с мыслью: Василий Сергеевич даже сданный и опломбированный прибор вернет со склада в цех на доработку, пока нет потребителя. Подумаешь, не успели до конца месяца что-то отладить. Свои ведь люди. ОТК на это смотрит сквозь пальцы - прогрессивку все любим получать, не воздухом питаемся. И все шито-крыто ... А это уже граничит с нарушением законности.

- Хватит, Семен Александрович! - прервал Лепина директор. - Вы закусали удила. Я думаю, что ...

Лепин поднял резко руку. Это было столь неожиданно и непривычно, что директор умолк.

- И в заключение. Вы меня извините, Василий Сергеевич, если я сказал что-то и грубовато. Я не хочу обидеть вас лично. Признаться, вы мне по-своему симпатичны. Но оглянитесь, пожалуйста. Нельзя быть таким хорошим человеком! Нельзя! Это вредно. И заводу, и вам в первую очередь. Добродетель в добросовестности, а не в доброте. Я в этом убежден. Благодарю за внимание! - Лепин обошел стул и сел.

Эта стратегия Синтезатора берет начало из основного его постулата: конфликт - это источник развития, и раз он непременно присутствует в некой ситуации, так почему бы его не вскрыть и не разрешить? И чем скорее, тем лучше (с точки зрения Синтезатора).

Другим такой подход может казаться агрессивным или даже деструктивным. Синтезаторам же он кажется единственно правильным, потому что борьба противоположностей и конфликты - это способ существования мира. Главное же достоинство стратегии открытой конфронтации состоит в побуждении всех участников конфликта ясно и открыто формулировать свои позиции.

Стратегия 2. Ошеломляющие вопросы и ответы

Великолепный образец способности Синтезатора задавать ошеломляющие вопросы деловому партнеру приводят А. Харрисон и Р. Брэмсон.¹² Мы воспроизводим его здесь с некоторыми упрощениями, чтобы не обременять читателя подробностями работы американской страховой компании.

Итак, перед вами Кейт Питерс - специалист по компьютерным системам, занимающийся продажей программного обеспечения различным компаниям. Прислушайтесь к его диалогу с новым клиентом - вице-президентом страховой компании.

Клиент: Итак, мистер Питерс, теперь, когда вы ознакомились с нашей системой обработки данных, я полагаю, вы в состоянии сказать, как вы могли бы нам помочь?

Питерс: Я мог бы. Но что вы имеете в виду под помощью?

К. Ну, по-моему, мы достаточно сильны в области исков и гарантий. Здесь наша база данных действительно хороша. А что я имел в виду, так это нашу статистическую базу данных. И еще инвестиции. Нам кажется, что мы не получаем своевременной информации в этих областях. У вас есть какие-то идеи на этот счет?

П. Конечно. Вам нужна вовсе не "горячая" статистическая информация, а хорошие, точные планы-карты работы, вот и все. Для этого вам не нужно никакого программного обеспечения. Все, что вам требуется - это парочка более квалифицированных в статистике страхования клерков с парой высокоскоростных калькуляторов.

К. В самом деле?!

П. Да. И ваша основная проблема с инвестициями всего лишь в том, что ваш занимающийся инвестициями служащий не на высоте. Все, что ему нужно делать - это приходить на работу на два часа раньше, чтобы вовремя выйти на связь с рынком Восточного побережья. У вас есть гораздо более серьезные проблемы, чем эти.

К. Неужели?

П. Вы сказали, что ваша исковая база данных хороша?

К. Да, именно так я и сказал.

П. Это зависит от того, что вы хотите из нее извлечь. Сейчас все, чем вы обладаете - это лишь модная бухгалтерская система. Я считаю, что вам нужна более тонкая информация, чем та, которой вы сейчас располагаете.

¹² Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 22-23.

К. Вы можете нам помочь с этим?

П. Пока нет У вас есть более серьезная проблема.

К. Что же это, скажите ради всех святых!

П. Нынешний ваш персонал, занятый обработкой данных, не способен составить эффективный план системы исков для новой базы данных.

К. Итак, что мне делать?

П. Усиьте персонал, хорошенько обучите его на подходящих курсах. После этого мы смогли бы вам помочь.

К. Но это совсем не то, для чего мы вас приглашали!

П. В чем состоит ваш основной бизнес?

К. Страхование продаж, что же еще?

П. Нет, неверно. Ваш основной бизнес - это приведение в движение денег. Вы теряете много денег в исках. И не сможете это исправить до тех пор, пока люди в вашей службе не станут достаточно компетентными, чтобы обеспечивать вас должной информацией.

Если вдруг кто-то из вас, уважаемые читатели, не понял содержание этого диалога, не беда. Суть здесь не в содержании, а в манере вопросов и ответов, в том, как Питере строит разговор с клиентом. Разговор ведется в двух плоскостях, где-то пересекающихся (иначе собеседники просто бы не поняли друг друга), но настолько далеких, что каждый вопрос или утверждение лидера беседы (а им, несомненно, является Питере) вызывает если не шок, то по меньшей мере искреннее изумление. Клиент мыслит и ведет беседу в чисто практической плоскости, желая одного - избавиться от тех сбоев в работе компании, которые лежат на поверхности и сами себя обнаруживают. Кейт Питерс "копает" значительно глубже - до уровня теории организации и управления компанией. В плоскости его мышления жалобы клиента выглядят всего лишь стигматами более глубокой "болезни" фирмы.

Конечно, Кейт Питерс - не подарок. Получит он заказ или нет, будет зависеть скорее даже не от его профессионального уровня, а от психологии клиента. Клиент, способный пережить то обстоятельство, что его знания ставятся под сомнение, способный стерпеть, когда ему говорят, будто он занимается ложной проблемой, и возражают на каждое слово, может быть и наградит (при прочих равных условиях) контрактом кого-то наподобие Кейта Питерса. В качестве материала для размышлений Синтезаторам мы хотели бы заметить, что ангельское терпение потому и ангельское, что чрезвычайно редко встречается у людей. Хотя, сама по себе, эта стратегия Синтезаторов обладает очевидными достоинствами, когда используется в подходящей обстановке.

Стратегия 3. Позиция "стороннего наблюдателя"

Эта стратегия входит в арсенал профессиональных навыков психотерапевтов, брачных и семейных консультантов и многих других специалистов, помогающих людям решать их проблемы. Любой, следовательно, и этот навык можно целенаправленно развить, однако у Синтезаторов он складывается гораздо быстрее и естественнее, чем у других.

Существо этой стратегии, которую называют также "позицией третьей стороны" или "участием из-за боковой линии" (А. Харрисон и Р. Брэмсон), заключается в том, чтобы

быть участником какого-то конкретного события или действия - и в то же время находиться как бы над ним, вне его. Поэтому ход мыслей и линия поведения Синтезатора периодически контролируются серией вопросов: "Что здесь происходит на самом деле. , "Что движет этими людьми?", "Какую роль я играю в этом?" и т.п.

Адекватная реализация стратегии "стороннего наблюдателя" предполагает относительно высокий уровень рефлексии, способность наблюдать и делать выводы относительно скрытых мотивов поведения участников события, умение осуществлять обратную связь с партнерами (попросту говоря, "открывать людям глаза на происходящее" без осуждения и порицания). Короче, истинный Синтезатор, умело пользуясь этой стратегией, помогает другим людям обрести свежий взгляд на то, что они делают (или на то, что с ними происходит). Сами-то мы не можем видеть себя в действии так, как нас видит кто-то другой. И, пожалуй, если мы действительно заинтересованы в том, чтобы узнать, как нас воспринимают другие, лучше всего спросить (не обязательно напрямую) об этом опытного Синтезатора.

Этот тип обратной связи не слишком приятен для большинства людей. Поэтому он требует от Синтезаторов эмоциональной выдержки и твердости характера, с чем у них весьма напряженно. Однако Синтезатор вполне может развить у себя эти качества, если будет культивировать сознательное, преднамеренное использование стратегии "стороннего наблюдателя". Неосознанное же ее применение может стать для Синтезатора источником сильного душевного дискомфорта. В конце концов, не так уж приятно чувствовать себя "сторонним (посторонним!) наблюдателем" просто в силу своей "инаковости", не осознавая причин. Да еще когда тебя обвиняют при этом в отсутствии "чувства коллектива", "патриотизма" или сравнивают с Мюнхгаузеном, вытаскивающим себя из болота за косичку парика. Однако, как только Синтезатор начинает понимать свои особенности и возможные выгоды позиции "третьей стороны", пытаться использовать ее целенаправленно, развивая у себя навык "участия из-за боковой линии", эта стратегия становится сильнодействующим оружием. А психологический дискомфорт постепенно сходит на нет и замещается чувством удовлетворения от выполненного долга. Кстати говоря, хотя стратегия "стороннего наблюдателя" близка по духу прежде всего Синтезаторам, хорошее владение ею просто необходимо для спортивных арбитров, работников суда, прокуратуры и следственных органов, ректоров университетов, городских властей и государственных деятелей, т.е. всех тех, кому по роду деятельности приходится играть роль "третьей стороны" и покорять "вершины объективности".

Мы не приводим здесь конкретных образцов поведения, в которых реализуется позиция "третьей стороны" без специальных комментариев ее трудно передать во фрагменте диалога. Она находится "за кадром", проявляется в характере и тональности вопросов и суждений, а иногда - даже в молчании. Попробуйте обнаружить ее в поведении обоих наших Синтезаторов - главного конструктора Лепина и специалиста по ЭВМ Кейта Пи-терса. Ведь они пытаются "открыть глаза" своим оппонентам, даже рискуя, один - своим положением, другой - материальной выгодой...

Стратегия 4. Инкубация противоречий

А. Харрисон и Р. Брэмсон нашли великолепную характеристику этой стратегии у Ф.С. Фицджеральда, который однажды написал: "Способность удерживать в сознании две противоположные идеи, ничуть этим не смущаясь, есть признак зрелого интеллекта".

Скорее всего, в этом высказывании нашли отражение полная противоречий жизнь и опыт парадоксального мышления самого Фицджеральда¹³. Одним, привыкшим к

¹³ См., напр.: Фицджеральд Ф.С. Портрет в документах: Худож. публицистика. М.: Прогресс, 1984.

двузначной логике Запада, предложенный признак зрелости интеллекта может показаться надуманным. Другим, и особенно тем, кто ориентирован на культуру мышления Востока, совмещение в сознании противоречащих друг другу идей представляется, вероятно, делом обычным. Не вступая в спор ни с одной из этих сторон (ибо одновременно правы и те, и другие!), мы настаиваем лишь на том, что Фицджеральд писал о типичной стратегии Синтезатора, которую можно рассматривать безотносительно к уровню интеллектуальной зрелости.

В повседневной жизни, не говоря уже о профессиональной деятельности, мы постоянно сталкиваемся с противоречиями хотя бы потому, что живем в условиях ограниченных ресурсов (материальных, финансовых, энергетических, информационных, психических). Нам приходится сознавать эти противоречия в той или иной степени в процессе принятия решений. Как можно догадаться, люди реагируют на подобную противоречивость по-разному.

У одних противоречия вызывают "эмоциональный блок": растерянность, раздражение, гнев или даже страх, которые мешают поиску оптимального решения, искажая ход мыслей. Кто-то отмахивается от альтернативы, как от назойливой мухи, и поступает "как все нормальные люди" (опираясь на традиции и собственный опыт). Кто-то стремится переложить бремя выбора на плечи других. Кто-то искренне "забывает" ("подавляет", "вытесняет" из сознания) о возможных, но неудобных решениях. Наконец, кто-то, ослепленный эмоциями, идет напролом, не ведая, что творит.

У других - Синтезаторов - противоречия вызывают прилив сил. Ведь взаимоисключающие подходы и идеи - это сырье (стратегическое!) для диалектического процесса синтеза, составляющего главный нерв мышления Синтезатора. Можно без преувеличения сказать, что они не только не спешат предпочесть одно в пользу другого, но, наоборот, находят удовольствие в том, чтобы удерживать в сознании противоположные подходы без какой-либо дискриминации, надеясь, что правильное решение придет через некоторое время в форме интуитивного озарения. Что ж, всем известно, что "утро вечера мудренее", однако не следует думать, будто этот инкубационный период является для Синтезаторов чем-то вроде отдыха, передышки или пассивного упования на Его Величество Случай. Нет, это - период интенсивной бессознательной переработки информации, стимулируемый и направляемый сознаваемым конфликтом идей (или, по-научному, когнитивным диссонансом), в форме тезиса и антитезиса вплоть до момента нахождения приемлемого синтеза.

Вот великолепный пример реализации разбираемой стратегии, который мы нашли в книге Г.С.Альтшуллера¹⁴.

Один из австрийских музеев решил купить во Франции картину известного художника. Подлинность ее была подтверждена группой компетентных экспертов. В их присутствии нотариус заверил подлинность картины, поставив, как это принято, печать на обратной стороне холста. В австрийском музее, куда со всеми предосторожностями она была доставлена, провели повторную экспертизу. Оказалось, что картина - подделка. Как это могло случиться?

Нет сомнений в том, что группа французских экспертов правильно установила подлинность картины. И печать нотариуса не была подделана. Следовательно, наш тезис: "картина - подлинник". Тем не менее, в австрийском музее оказалась копия. Тогда антитезис: "картина - копия". Каков же синтез?

¹⁴ Альтшуллер Г.С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. Новосибирск: Наука, 1986, с.89.

Синтез отыскал Умберто Ломбарди - известный художник и бывший директор художественной галереи; именно он "изобрел" трюк, получивший впоследствии название "двойного полотна". В раме было две картины: снаружи - подлинник, а под ним - копия. Эксперты видели только подлинник. Нотариус же ставил печать на обратную сторону копии. Мошенникам ничего не оставалось, как только забрать подлинник. К счастью, в полиции тоже нашлись Синтезаторы, сумевшие воплотить "синтез" Умберто Ломбарди.

Перейдем от криминальной экзотики к прозе будней. Представьте себе ситуацию обсуждения бюджета любой организации: маленькой фирмы, крупной компании или великого государства. В этой ситуации обязательно найдется сторона (главный бухгалтер или министр финансов), настаивающая на сокращении расходов по определенной статье, и сторона возражающая, стремящаяся сохранить (или даже увеличить) эти расходы. Обычно подобные "сражения" идут по накатанным рельсам и в лучшем случае заканчиваются компромиссом. Но ведь бой-то ведется исходя из того, что каждая сторона уверена в своей правоте и неправоте противника! А компромисс - это всего лишь результат недостатка сил у обеих сторон для полной победы. Окажись здесь Синтезатор, его подход был бы принципиально иным. При всех прочих равных условиях, он исходил бы из справедливости требований обеих сторон: тезис - "сократить расходы", антитезис - "оставить прежними (или увеличить)". Скорее всего, он не нашел бы решения сразу, ибо это гораздо труднее, чем тянуть изо всех сил короткое одеяло в свою сторону. В случае же успеха "синтетическое" решение в полной мере удовлетворило бы требования всех сторон. Остается лишь сожалеть, что в совет директоров или парламент так редко попадают Синтезаторы.

Стратегия 5. Фантазирование в стиле "что если"

Помните, у Гоголя: "...как бы хорошо было, если бы вдруг от дома провести подземный ход или через пруд выстроить каменный мост, на котором бы были по обеим сторонам лавки, и чтобы в них сидели купцы и продавали разные мелкие товары, нужные для крестьян".¹⁵

Со школьной скамьи, опасаясь обвинений в "маниловщине", многие из нас считают чуть ли не добродетелью серьезное отношение к любой проблеме. Однако свободный полет фантазии и излишняя серьезность плохо уживаются друг с другом. Не зря на первом этапе коллективного метода решения проблем, известного как "мозговой штурм", участникам предлагается высказывать все приходящее в голову идеи и при этом запрещается всякая критика. Нам не раз доводилось руководить таким "штурмом" при проведении интеллектуального тренинга и нас постоянно поражают две вещи. В группе всегда есть люди, боящиеся показаться некомпетентными, несерьезными, легкомысленными, глупыми, наконец... Есть и такие, кому никак не удается удержаться от оценочной критики (хотя бы даже в скрытой форме) высказываемых другими идей. Нередко эти два качества соединяются в одном человеке. Большая удача, если в группе "мозгового штурма" оказывается Синтезатор.

Прежде всего, Синтезаторы не цепенеют в серьезном почтении перед проблемами. К тому же в своем сознании они свободны от контекста: фактов, теорий, человеческих отношений. "А что, если?..." - это и типичная форма, и излюбленный способ стимуляции размышлений Синтезаторов. "Что, если мы выкинем все эти компьютеры и вернемся к старой системе учета?" "Что, если вообще перестать читать лекции и перейти полностью на консультирование?" "Что, если выйти замуж за иностранца?"

¹⁵ Гоголь Н.В. Мертвые души. М., 1984, с.47.

Как правило, за подобными вопросами не следует ничего, кроме размышлений на заданную тему, по крайней мере, в ближайшее время. Поэтому когда такие вопросы Синтезатор задает вслух (а это случается часто), лучше воспринимать это как приглашение поразмышлять над существующей проблемой, а не как деловое предложение или рекомендацию к действию. Иначе можно оказаться в ситуации, с которой столкнулись А. Харрисон и Р. Брэмсон в своей консультационной практике¹⁶.

Однажды мы работали с крупным агентством регионального планирования, где недавно был назначен новый директор - Терри Сандоз - молодой, энергичный, пытливый и ... обладающий привычкой мыслить вслух, начиная с "а что, если?..." Для своих подчиненных Терри оказался в известной степени дополнительной проблемой. Всякий раз, когда он произносил "А что, если?...", кто-то бежал работать над новым проектом.

Как-то раз руководитель службы планирования позвонил одному из начальников отделений:

- Терри хочет, чтобы мы изучили возможность слияния полицейского и пожарного управлений двух соседних районов - Лейк Вилла и Франклин Вудс.

Шесть сотрудников в течение месяца были полностью заняты сбором данных, составлением таблиц, анализом и написанием отчета. Наконец отчет попал на стол Терри.

- Зачем это? - спросил Терри.

Руководитель службы планирования напомнил ему, что именно он сам и потребовал изучить этот вопрос.

- Я потребовал? Когда?!

Ему напомнили дату и обстоятельства.

- О, Боже! - с досадой сказал Терри. - Вы и я говорили об усилении общественной безопасности вообще, и я случайно посмотрел на карту. Все, что я сказал, так это: "А что, если объединить Лейк Вилла и Франклин Вудс?" Я ведь только размышлял. Я вовсе не имел в виду, что нужно провести официальное исследование вопроса!

Между тем подобные вещи происходили по всему агентству, работники которого жаловались, что у них постоянно меняются приоритеты из-за "запросов" Терри. В конце концов было предпринято немало усилий со стороны Терри и его помощников, прежде чем люди начали понимать, что он просто любил говорить "А что, если..." В этих случаях он и не думал отдавать приказания. Как только люди начали понимать это, некоторым из них манера Терри стала даже нравиться.

Справедливости ради, нужно сказать, что более опытные Синтезаторы осторожнее пользуются этой стратегией в присутствии других, а иногда и специально оговаривают право на мысленный эксперимент "Что если?..."

Стратегия 6. Негативный анализ

Пожалуй, это - самая полезная и ценная стратегия, особенно в ситуации группового принятия деловых решений. Наверняка удалось бы сэкономить много сил и средств, если

¹⁶ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 26-27.

бы в момент принятия важного решения всякий раз кто-то говорил: "Какие неприятности нас могут ожидать на выбранном пути?" или "Есть ли слабые стороны у нашего прекрасного плана?"

Проблема заключается в том, что многие из нас, оказавшись в ситуации группового принятия решения, находят подобные вопросы досадными, неприличными и даже оскорбительными, направленными на подрыв авторитета, доверия, атмосферы единодушия в группе. Идеалисты, например, хотят видеть всех сплотившимися вокруг их предложений, потому что тогда, по их мнению, все будут счастливы, работая вместе ради осуществления общей цели. Реалисты относятся к таким вопросам как вызову на консенсус, который они высоко ценят. Аналитики тоже возражают против подобных вопросов, как неуместных: "Разве мы уже не учли все возможные осложнения в нашем плане?"

Американский психолог Джерри Харви опубликовал в 1974 году статью с интригующим названием "Парадокс Абилина".¹⁷ Вот как получилось, что обычный американский город дал имя хрестоматийному феномену групповой психологии.

Как-то Харви и его жена гостили у родственников примерно в 60 милях от Абилина. Был жаркий летний день, и вся компания проводила время в затененном патио - самом прохладном месте в доме, играя в домино и потягивая лимонад.

В полдень кто-то сказал:

Как вы относитесь к тому, чтобы съездить в Абилин пообедать?

Кто-то ответил:

Почему бы и нет?

Кто-то добавил:

Это по мне.

Вскоре они уже сидели в машине.

До города добирались по ужасной жаре. Обед оказался не очень хорошим. После обратной езды по раскаленному шоссе все вернулись домой разбитыми и не в духе. Кто-то спросил:

Чья это была идея?

Я думал, что твоя.

Ну, я только спросил.

А я сказал "да" только потому, что подумал, будто ты этого хочешь ...

Они обнаружили, что на самом деле никто не хотел ехать в Абилин. Однако все поехали и ужасно провели время. И произошло это потому, что ни один из них не рискнул выйти за пределы внешней учтивости и доказать остальным, что это путешествие было бы далеко не лучшей затеей.

¹⁷ Harvey J. "The Abilene Paradox"//Organizational Dynamics, Summer 1974. P. 63-80. Здесь мы приводим краткий пересказ этой статьи по: Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 28-29.

Описанная Харви поездка в Абилин служит отличным примером "группового мышления" - феномена движения за всеми из-за того, что никто из членов группы не хочет выглядеть "негативистом". Даже те, кому не по душе "групповая идея", не спешат с возражениями ("Возможно, я что-то не понимаю, коль скоро это всем нравится"). В такой ситуации именно Синтезатор, играя роль "адвоката дьявола", способен предотвратить неверные решения, настойчиво обращая внимание окружающих на негативные обстоятельства и последствия. И в этом особая ценность Синтезаторов и их особая роль в групповой деятельности - роль трудная и малопочетная, поскольку другие за ее блестящее исполнение навешивают на Синтезаторов не очень лестные ярлыки: от "несветских людей, которые всем перечат" до "смутьянов".

Итак, мы рассмотрели основные стратегии мышления Синтезаторов, стараясь в равной степени показать их сильные и слабые стороны. В заключение хотелось бы подчеркнуть, что деловые отношения с Синтезаторами всегда заключают в себе изрядную долю риска. Вы уже знаете, что они равнодушны к новому, странному, необычному - и безразличны (или даже презрительно относятся) к ординарному, понятному, земному, светскому, ко всему тому, что связано с проработкой идей и уточнением данных. Поэтому за Синтезаторами числятся как поразительные достижения, так и не менее грандиозные провалы. Иными словами, когда Синтезаторы "стреляют", они попадают либо в "десятку", либо в "молоко". И не следует особо рассчитывать на осторожность или умеренность Синтезаторов, а тем более пытаться их ограничивать. Они любят вести дела с размахом - или не вести их вообще. Таковы истинные Синтезаторы. И если вам нужно решить нестандартную проблему и сами вы достаточно разумны, смелы и терпимы к инакомыслию и сумасбродству, то лучших партнеров вам не найти.

Как узнать идеалиста

Прежде всего, по открытой, поддерживающей и располагающей к себе улыбке, а также по другим - вербальным и невербальным - сигналам, которые Идеалисты посылают партнерам ради установления с ними эмоционального контакта и доверительных отношений. Они обладают богатым арсеналом средств для достижения этой цели. В ход идут частые одобрительные кивки головой, внимательный и заинтересованный вид, доверительный тон, не прямые вопросы, мягкие, зондирующие формы выражения своих взглядов и многое другое.

В общем, идеалистический стиль мышления чаще встречается у людей общительных, или точнее сказать, склонных к общению. Они могут и не проявлять особой инициативы к сближению, но практически всегда готовы откликнуться на коммуникативный призыв. Наверняка с ними чаще, чем с другими, заговаривают незнакомые люди в транспорте, общественных местах, на улице, спрашивают, как пройти (или доехать) до нужного места и т.п. Не следует думать, что Идеалисты - это люди с вечной улыбкой на лице, которую носят наподобие маски всю жизнь. Грусть и обида, разочарование и возмущение получают у них столь же откровенное выражение в мимике, пантомимике, жестах и речи, как и положительные эмоции. Однако даже в подавленном или возмущенном состоянии Идеалистов есть нечто такое, благодаря чему люди их чаще подбадривают и успокаивают, чем других. Видимо, их внешность служит отчасти гарантом того, что сочувствующий им человек не нарвется на истерику, грубость или отповедь.

Надеемся, что этот небольшой фрагмент из романа И. Штемлера "Универмаг"¹⁸ поможет вам в создании зримого образа типичного поведения Идеалиста. Интересующий

¹⁸ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с.284-285.

нас персонаж - Борис Самуилович До-рфман, старший продавец универмага "Олимп".
Итак...

Ажурные стрелки главных часов универмага приближались к девяти вечера ...

Девушки из секции обуви переговаривались громко, точно кроме них никого не было во всем универмаге. Молодой человек с портфелем что-то шептал, растерянно уставив близорукие глаза в квадратики ценников. Наконец он набрался храбрости и что-то спросил.

- Господи, ну что вы никак не уйдете?! - бросила Татьяна. - Под самое закрытие прутся.

Еще десять минут, - попытался защищаться молодой человек. - Я слышал, объявляли.

Это когда объявляли! Десять минут, как вы здесь топчетесь. - Татьяна повысила голос: - Чего надо-то?

Тапочки, - едва слышно проговорил молодой человек.

Борис Самуилович! - крикнула Татьяна. - Ваш!

Из-за ширмочки тотчас появился круглолицый коротыш с шарфом, обмотанным вокруг шеи. Казалось, что его вернули с полдороги.

Молодой человек перехватил взгляд Татьяны, направленный то ли на пожилого продавца, то ли на него самого. Холодный, презрительный взгляд высшего существа, разглядывающего какую-то малявку, само появление которой на земле явилось следствием нелепой случайности.

- Ладно, я завтра приду, - пробормотал молодой человек.

- Почему? - улыбнулся коротыш.

Молодой человек пожал плечами, указав подбородком на шарф.

- Ах, это? Так у меня же горло простужено, - с радостью объявил продавец. - Что же вы решили купить? Тапочки? Размер?

Они о чем-то зашептались. Потом продавец отстранился от бледной щеки покупателя и спросил доверительно:

- Нога при вас? Тогда о чем мы думаем?

Парень заторопился к кассе. Татьяна ехидно заметила:

Вам бы, Борис Самуилович, попом работать. Всех ублажаете.

Вот попом, Танечка, я бы никак не смог, - с нажимом ответил пожилой продавец. - И еще, Танечка... Знаете, кто этот молодой человек? Он физик, Танечка. Кандидат наук. Видимо, башковитый парень. Жаль, что вам этого не понять.

Татьяна смерила продавца взглядом, горящим тихой и нерастраченной злостью. Борис Самуилович хотел что-то добавить, но резкий звонок оповестил о закрытии торговых залов универмага "Олимп".

Идеалисты практически никогда не ведут себя дерзко, вызывающе. Они весьма неуютно чувствуют себя даже в открытом споре, не говоря уже о конфликте. В напряженных ситуациях все их поведение подчинено одной цели - не дать разгореться

ссоре, конфликту. Идеалисты искренне хотят согласия между людьми, хотят, чтобы люди "хорошо" себя вели по отношению друг к другу, и не жалеют своих сил на уговоры, увещевания, воспитание других. Но не зря говорят, что "благими намерениями вымощена дорога в ад". Сама идеалистическая манера предотвращения конфликтов (с ее открытостью, отзывчивостью и - нередко излишней - доверчивостью) отнюдь не всем нравится и может иногда вызвать обратный эффект. Однако, как бы там ни было, идеалистические стратегии - самые бесконфликтные по сравнению с другими.

О чем Идеалисты любят говорить? О людях и их проблемах, обсуждаемых на уровне эмоций, мотивов, взаимоотношений. Интересуют их и абстрактные, философские и этические проблемы человека, и они готовы обсуждать их, - правда, лишь до тех пор, пока дискуссия не становится напряженной. Вообще любая беседа, когда она переходит границы "светского разговора" (кто-то повышает тон, начинает язвить, проявляет агрессивность и т.д.), перестает нравиться Идеалистам. Кроме того, они и сами не любят перегружать свою речь фактами, и к другим теряют интерес, когда те злоупотребляют изложением и анализом фактов, особенно если последние никак не связаны с личностными проблемами.

Обычно Идеалисты задают множество вопросов партнерам по общению. Это ничуть не напоминает допрос. Бывает, в вопросах Идеалистов проскальзывает любопытство, но не праздное. В них больше готовности служить людям и желания помочь. Разговор с Идеалистом вселяет надежду в человека, ибо вопросы нужны Идеалисту для оценки потребности другой стороны в его помощи. Или - для выяснения жизненных ценностей, целей, намерений партнера, чтобы найти точки соприкосновения. Поэтому вопросы часто носят нащупывающий, примирительный, ободряющий, извинительный характер.

Чтобы не сложилось ложное впечатление об Идеалистах как о мягкотелых, всем и во всем уступающих ради всеобщего мира и согласия людям, следует запомнить, что они чрезвычайно тверды в своих идеалах, убеждениях, этических и социальных нормах. И за них Идеалисты готовы пойти на костер, хотя, вероятно, и не будут отстаивать их кулаками в открытой драке или насильно обращать других в свою веру. По-видимому, в системе ценностей Идеалистов принципы ненасилия и гуманизма занимают не последнее место, в связи с чем среди них действительно много доброжелательных и даже добрых людей. Но "добренских" - не больше, чем среди представителей других типов. Там, где речь идет о ценностях, идеалах и нормах, Идеалисты довольно консервативны, ориентированы на "старые, добрые времена" и "вечные ценности" и не склонны их менять на "модные штучки". И у них есть свои способы отражения агрессии и давления, которые нам еще предстоит рассмотреть.

Давайте еще раз посмотрим на поведение уже знакомого нам Бориса Самуиловича Дорфмана. Его коллега по работе, Татьяна Козлова, нагрубила старшему администратору "Олимпа" Сазонову и теперь переживает по поводу возможных последствий:

- Борис Самуилович! - окликнула Татьяна старшего продавца. - Вы не видели Сазонова?

Дорфман пересчитывал вчерашние чеки, шевеля толстыми губами. Остановившись для запоминания на круглой цифре, Дорфман заложил между чеками смуглый палец.

А что, Танечка, вы ему вчера не все сказали?

Ладно вам, Борис Самуилович, - Татьяна повела худыми плечами. - Я хотела извиниться за вчерашнее.

Хотели извиниться Стоит ли? Люди извиняются за нечаянное, это я понимаю... В то время, когда я служил младшим продавцом, Танечка, мы боялись слово лишнее сказать. А что я вижу сейчас? Я вижу, как девчонка, у которой, простите, молоко на губах не обсохло... смотрит в глаза старшему администратору, будто тот ей должен сто рублей ...

Завел, зануда, - Татьяна отвернулась к стеллажу.

- И старшему годами человеку, я не скажу - старику, ребенок говорит слово "зануда", - продолжал Дорфман. - Так вы меня спросите: "Будет торговля или нет?" Я отвечу вам: "Торговли не будет. Будет безобразие!" Это я вам говорю, Дорфман Борис, старший продавец универсама "Олимп" И я имею опыт, уверяю вас.

Дорфман посмотрел на часы: пора разматывать свой шарф и выглядеть перед покупателем так, как он привык выглядеть за сорок лет работы.¹⁹

Основные стратегии идеалистического стиля мышления

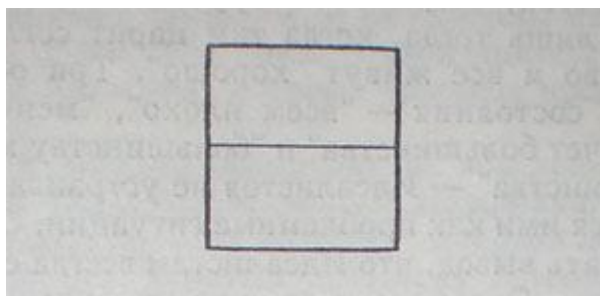
Путеводная звезда Идеалистов - "общее благо". И эти два слова для них неразрывно связаны. Состояние мира, общества, социальной группы можно считать идеальным лишь тогда, когда там царит согласие, сотрудничество и все живут "хорошо". Три остальных возможных состояния - "всем плохо", "меньшинству хорошо за счет большинства" и "большинству хорошо за счет меньшинства" - Идеалистов не устраивают и воспринимаются ими как проблемные ситуации. Отсюда не трудно сделать вывод, что Идеалистам всегда есть о чем поразмыслить. Очевидно и то, что их интеллектуальный арсенал будет в основном состоять из стратегий, представляющих собой вариации на тему достижения "общего блага" исходя из двух основных идеалистических допущений.

Первое из них, как вы уже знаете, состоит в том, что мир можно улучшить, и люди смогут жить в нем в согласии, если только смогут прийти к соглашению относительно общих целей. Иначе говоря, Идеалисты искренне верят в возможность согласования, ассимиляции различий и разногласий. Поэтому практически во всех мыслительных стратегиях Идеалистов реализуется (и легко просматривается) ассимилятивный подход.

Второе идеалистическое допущение, также известное вам, можно назвать холизмом. Раз "благо" в глазах Идеалиста только тогда благо, когда является "общим", - любую проблему нужно рассматривать и решать, по возможности, в самом широком контексте. В мире все связано со всем, однако обнаружить те или иные связи, а главное, правильно понять их можно лишь в том случае, если рассматривать проблему в адекватном контексте. Вся сложность в том, чтобы определить меру этой "адекватности". Однако, в отличие от Синтезаторов или Аналитиков, Идеалисты не мучаются теоретическими изысканиями или сбором полной информации об объекте, а прибегают к стратегии "широкого захвата": чем шире, в разумных пределах, контекст, тем больше вероятность решить проблему на благо всех.

Вообще-то, принцип расширения контекста чрезвычайно полезен при решении самых различных проблем и им пользуются многие - от представителей точных наук до режиссеров, писателей и художников - в своей профессиональной деятельности. Лучшее всего в его полезности убеждает простая графическая иллюстрация.

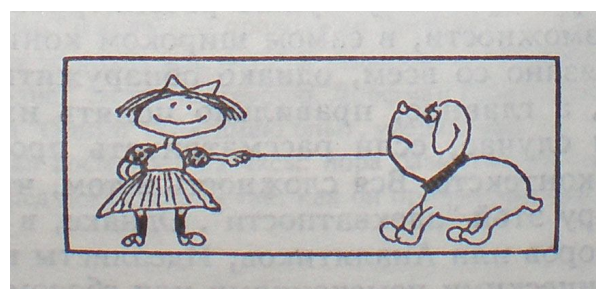
¹⁹ Штемлер И. Завод. Универмаг, с.300-301.



Интерпретация этого рисунка настолько многозначна, что можно устроить конкурс на самое большое количество истолкований. Немного расширим контекст.



И еще немного...



Теперь прямую линию на первом рисунке можно однозначно и безошибочно интерпретировать как поводок. Продолжая расширять контекст, мы можем определить, где находится девочка с собакой, куда она идет и т.д. Не следует только забывать об одной опасности, подстерегающей любителей "неограниченного" расширения контекстов (естественно, Идеалистов в их числе): рассматривая проблему в широком контексте; или, другими словами, "с высоты птичьего полета", можно не заметить мелких деталей, иногда чрезвычайно важных для правильного понимания ситуации.

Наконец, в широком контексте легче ассимилировать различия и прийти к согласию относительно общих целей. Так, известное большинству по книгам Д. Кар-неги "правило Сократа" (Добейтесь того, чтобы ваш собеседник с самого начала говорил "да, да") удается применить только в достаточно широком контексте.

А теперь обратимся к конкретным стратегиям идеалистического стиля мышления.

Стратегия 1. Интерес к целому

Перед нами фрагмент деловой беседы начальника канцелярии с двумя клерками²⁰.

²⁰ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 34-35 (адаптировано - А.А.)

Начальник: Мне хотелось бы знать ваше мнение о новой форме учета расходуемых запасов, присланной нам из отдела планирования. У вас была возможность познакомиться с ней? И что вы думаете?

Адель: Ну, мне кажется довольно простой и понятной. Она не потребует от нас больше работы, чем старая форма. Просто графы в ней расположены несколько иначе.

Начальник: Как по-вашему, что нам нужно сделать?

Адель: Немного. Потребуется провести полчасовое ознакомительное занятие в бюро, чтобы обучить работников.

Начальник: Джерри, а что думаете вы?

Джерри: Вообще-то есть пара вещей, которыми я слегка озабочен.

Начальник: Да?

Джерри: Во-первых, эта форма выглядит сейчас почти идентичной той, которая используется для учета нерасходуемых запасов. Я боюсь, что клерки, оформляющие заказы в отделах, могут спутать эти формы. Вам не кажется, что будет допускаться больше ошибок?

Начальник: Да, хорошее замечание.

Джерри: И хотя эта форма не добавляет нам работы, мне кажется, что она требует больше информации, чем это нужно в действительности. Особенно те графы, которые придется заполнять клеркам в отделе запасов. Я опасаясь, что они почувствуют перегрузку.

Начальник: Отлично, Джерри, но это все, что действительно вас заботит?

Джерри (апологетически): Может, и нет, но я думаю сейчас о компании в целом.

Мы выделили в этом диалоге те места, которые позволяют увидеть сущность идеалистической стратегии Джерри. Он ощущает себя частицей сложного целого - всей компании, и понимает, что от ее работы будет зависеть благополучие всех ее членов, в том числе - и его собственное благополучие. Очевидно, содержание категории "мое" у Джерри шире, чем у Адель; поэтому, взвешивая все "за" и "против" новой формы учета, он рассматривает ее в более широком контексте, чем Адель, примеряющая эту форму только к своим способностям и опыту. Казалось бы, велика проблема! Что может изменить еще одна "бумажка" в мощном бумажном потоке канцелярии? Действительно, взятая сама по себе довольно простая форма учета вряд ли вызовет какие-либо мысли, кроме попытки оценить: легко ли мне ее заполнять? Однако та же "бумажка", рассматриваемая в системе деловых коммуникаций организации в целом (следовательно, относительно других документов и других сотрудников), может оказаться не такой безобидной. Короче, когда Идеалисты рассуждают подобным образом, к ним стоит прислушаться. Глядя на целое, размышляя о различных связях, беспокоясь о чувствах других людей, они способны обратить наше внимание на реальные последствия наших решений и действий.

Стратегия 2. "Дальний прицел"

Еще один случай из богатейшего опыта А. Харрисона и Р. Брэмсона в области консультирования, - настолько актуальный для нашего погрязшего в раздорах общества, что мы просто не могли его не привести.²¹

Как-то раз нашим американским коллегам пришлось оказывать помощь в слиянии двух районных агентств, которые захотели объединиться в одно агентство в целях улучшения финансирования и, соответственно, усиления влияния. Оба агентства находились в сельских районах, отделенных друг от друга цепью гор (как в географическом смысле, так и в смысле жизненного уклада).

Консультанты проводили обычную работу с этими двумя агентствами: помогали им сформулировать цели, разработать политику и построить организационную структуру. Тогда они и заметили, что молодой директор будущего агентства, который считал успешное проведение объединения своей главной обязанностью, проявлял особую заботу об одном щекотливом моменте. По обе стороны горной цепи, и это естественно, было расположено по одному довольно крупному, "главному" городу, или, по-нашему, "райцентру". Каждое из прежних агентств имело там свое помещение, свой персонал и в течение многих лет преданно служило интересам своего района. Будущий директор понял, что вопрос о том, где будет находиться штаб-квартира нового, объединенного агентства, может оказаться яблоком раздора.

При проведении рабочих совещаний двух агентств директор весьма осторожно и искусно сосредотачивал внимание участников на перспективных проблемах, удерживая их от рассмотрения вопроса о штаб-квартире до самого конца подготовительного процесса. Была создана организационная структура, разработан и принят устав нового агентства и все фактически объединились, лишь тогда был поставлен и, как оказалось, легко и без эмоций решен вопрос о месте штаб-квартиры. К тому времени каждый участник процесса был уже настолько предан новой организации и ее целям, что этот вопрос стал относительно неважным, рутинным.

Именно на таких вот "практических" вопросах, как вопрос о штаб-квартире в нашем примере, "спотыкаются" многие занятые подготовкой и принятием решений группы, если в них отсутствуют люди с идеалистическим складом мышления, которые заботились бы прежде всего о перспективном общем благе всех затрагиваемых определенным решением лиц. Как это делал предполагаемый директор сливающихся агентств, употребляя все свое влияние и способность убеждать других, чтобы сфокусировать общее внимание на привлекательной для всех перспективе. И результат оправдал его усилия.

Стратегия 3. Определение целей и критериев

Каждому, кто имел опыт группового решения проблем, особенно в условиях дефицита времени и идей, хорошо знаком "типовой" вариант развития событий.

Знаком он и авторам этой книги, которым не раз приходилось участвовать в подготовке учебных и научных планов, концепций образования и научных исследований, в их неизбежной перестройке под давлением бесконечной череды "надо", раздающихся с разных этажей Олимпа. Вот и попробуем вместе извлечь хоть какую-то пользу из этого опыта.

²¹ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 36.

Обычно все начинается с организационной лихорадки - классического феномена социальной психологии. Кто-то (но не Идеалист!) захватывает инициативу в еще аморфной группе, задает вопрос типа "Как мы будем выполнять это задание?" и сам же на него отвечает, - организуя группу, предлагая план, распределяя роли и устанавливая сроки. На что не желают тратить время? На то, чтобы разобраться в содержании задачи, определить критерии успешности ее решения и альтернативные подходы, доступные данной группе (а стоит ли ее вообще решать?). Вместо структурирования проблемы группа структурирует себя и, находясь в плену этой иллюзии, с нетерпением приступает к поиску решения.

Поскольку, вероятно, никто в группе толком не знает - ни в чем состоит задача, ни в чем заключается ее решение, кто-то (но опять не Идеалист!) что-то предлагает, другой или другие его поддерживают и группа деловито устремляется ... куда? Куда-нибудь. Все зависит от того, кто первым выскажется. И снова группа не тратит время на то, чтобы обсудить ключевые вопросы: "что?", "зачем?", "как?" Проходит время, напряжение в группе нарастает ... Наконец, на сцену выходит Идеалист. Он первым ощущает (скорее сердцем, чем умом) грозную атмосферу в группе и ради общего блага, спасая положение и жертвуя душевным комфортом, громко и отчетливо произносит: "Постойте! Пожалуйста, остановитесь! Туда ли мы идем, куда действительно должны идти?" И группа" как правило, останавливается, ибо теперь она готова к тому, чтобы выслушать Идеалиста. На этом этапе Идеалист может даже стать Лидером, хотя ранее его робкие попытки (если они были) или просто не замечались группой, или бездумно подавлялись.

Проблема Идеалистов - в их нежелании более решительно и настойчиво пользоваться своей ценной стратегией. Они избегают конфронтации, поэтому не проявляют той положительной агрессивности, которая ведет не к конфликту, а к преодолению организационной лихорадки и стихийного движения (за самым активным членом группы!) в никуда. В этом - ирония судьбы Идеалистов. Не желая выглядеть вызывающими и не оказывающими поддержки другим, они избегают делать именно то, что, в конце концов, оказалось бы лучшей формой поддержки для группы, а именно - помочь с самого начала в определении и целей деятельности, и критериев оценки ее успешности. Помочь Идеалистам реализовать свое умение вовремя-благородная цель для любого участника рабочей группы. И конечно же - неременная профессиональная обязанность ее руководителя.

Стратегия 4. Рецептивное слушание

Слушать - трудное занятие. И без всякого преувеличения можно сказать, что люди, в большинстве своем, предпочитают говорить (и слушать себя), чем слушать (и слышать!) других. Иствуд Атватер, известный американский специалист в области делового общения, приводит великолепную иллюстрацию этого тезиса:

Молодая женщина, узнавшая о том, что большинство людей не слушают друг друга, решила проверить это на практике. Во время коктейля она сказала своей собеседнице бодрым светским голосом:

Между прочим, уходя из дома, я пристрелила своего мужа.

О, на самом деле! - последовал ответ. - Как тебе повезло, дорогая!²²

Вы спросите, при чем тут мышление? Действительно, в обыденном сознании глубоко укоренилось ложное убеждение, что слушание - пассивно и связано с восприятием, а

²² Атватер И. Я вас слушаю ... М.: Экономика, 1984, с.10.

говoreние - активно и связано с (раз) мышлением. Однако слушание - такой же (по меньшей мере) активный процесс, как говорение, причем и то, и другое неразрывно переплетено с мышлением. И если известный специалист по зрительному восприятию Ричард Грегори назвал одну из своих книг "Разумный глаз", то у уха - никак не меньше прав называться разумным.

На наш взгляд, слушание и мышление связаны друг с другом гораздо сильнее и сложнее, чем принято считать. Представьте себе двух человек, ведущих диалог. Один говорит энергично, напористо, не только словами но и всем своим видом пытаюсь втолковать что-то партнеру. Слабая попытка последнего вставить хотя бы одно слово несогласия пресекается в корне. И даже если партнеру чудом удастся на время перехватить инициативу и заговорить, он наталкивается на выразительную гримасу нетерпения на лице такого человека, легко прочитываемую как: "Ну что такого ты можешь мне сказать, чего бы я и так не знал?"

Другой внимательно, заинтересованно, доброжелательно выслушивает своего партнера, взглядом, жестом, мимикой, репликами поощряя его высказаться до конца и помогая ему в этом.

Теперь мы спрашиваем вас: если два человека сосредоточены на одной и той же проблеме, но ведут себя совершенно противоположным образом (в интересующем нас аспекте), различаются ли они характером своего мышления? Уверены, что большинство из вас ответят "да". Действительно, они будут различаться направлением и ходом мысли, характером аргументации, критериями оценки истинности /ложности гипотез и утверждений, возникающими ассоциациями и идеями, и т.д. Нам представляется полезным ввести даже новые термины для фиксации таких различий в характере мышления, а именно: "мышление - говорение" и "мышление - слушание". Тогда их можно использовать для обозначения если не двух "суверенных" видов мышления, то, по меньшей мере, двух мыслительных стратегий. И хотя здесь мы пользуемся термином "рецептивное слушание", предложенным А. Харрисоном и Р. Брэмсоном, на наш взгляд, выражение "мышление - слушание" яснее и точнее описывает существо рассматриваемой стратегии.

Восприимчивость по природе свойственна Идеалистам. Они интуитивно чувствуют, что в любой ситуации есть несколько удовлетворительных линий поведения и что любая нетривиальная проблема, особенно практическая, имеет несколько возможных решений. Именно это чувство лежит в основе идеалистической предрасположенности к восприятию различных подходов к одной проблеме, а также признанию права других иметь свой взгляд на вещи. Однако признание права других на собственное мнение не означает согласия с их мнением. Идеалисты меньше всего похожи на флюгер при меняющемся ветре.

Однако восприимчивость Идеалистов только тогда становится их преимуществом в общении с другими, когда они осознают свой природный дар и научаются использовать его преднамеренно, как стратегию. В этом случае им удастся (и значительно легче, чем другим) развить целый ряд навыков, входящих в приемы "нерефлексивного и рефлексивного слушания". Это, например, - минимизация ответных реплик, поощрение к высказыванию, выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств собеседника, одобрение и т.д.²³ Важно и то, что обычно вся эта "техника" общения

²³ Подробнее об этом см.: Атватер И. Я вас слушаю... М: Экономика, 1984.

накладывается на развивающуюся у Идеалистов параллельно эмпатию²⁴, придающую их "мышлению - слушанию" качество искренности.

"Рецептивное слушание" - весьма полезная стратегия для всех, а не только для Идеалистов. Но именно на примере этой самой "безобидной" стратегии, прекрасно вписывающейся в жизненную философию Идеалистов, мы хотели бы показать, что она, кроме выгод, может создавать им дополнительные проблемы.

Культивируя рецептивное слушание, Идеалисты становятся лучшими слушателями среди остальных, что позволяет им преуспевать в сборе информации. А это, в свою очередь, дает возможность готовить и принимать решения, опираясь на более широкую базу данных. Казалось бы, объективность и эффективность решений должны возрасти. Но тут-то и возникают проблемы ... Выслушивая других, Идеалисты невольно могут получить весьма неприятные сведения, лишаящие их душевного покоя, который они так ценят. Учесть эти сведения при подготовке решения - значит доставить неприятности, возможно, многим людям, нарушить сложившиеся отношения, благоприятный климат в коллективе. Не принимать их во внимание - значит войти в конфликт со своими моральными принципами и ценностями. "Лучше бы мне этого не знать!" - говорят Идеалисты. Сокланица проигнорировать такие сведения (или забраковать их и потребовать другую информацию, представляющую ситуацию в ином свете) чрезвычайно велик. Иногда они так и поступают. И не надо их за это судить. Другие-то и слушать не хотят, поэтому и не мучаются. К тому же, с возрастом и опытом к Идеалистам приходит твердость и они научаются, может быть даже лучше других, не просеивать и не искажать информацию при выработке решений.

Далее. Много источников информации - много мнений, предложений, требований. Чтобы принять на их основе какое-либо разумное решение, нужно проанализировать информацию и сравнить многочисленные варианты. Как вы уже знаете, анализ - слабое место Идеалистов. Отсюда - затягивание принятия решения и, возможно, игнорирование важных деталей.

Наконец, Идеалисты в качестве руководителей или лидеров различных групп могут с успехом использовать рецептивное слушание, чтобы обеспечить включенность в работу всех членов группы и усилить участие каждого работника в общем деле. Партиципационный (от лат. *participacio* - соучастие) подход к управлению, в тенденции привлекающий Идеалистов и соответствующий их складу личности, ориентирован на то, чтобы все члены группы имели шанс быть услышанными, чтобы все предлагаемые идеи обсуждались и чтобы каждый имел возможность проголосовать за или против принимаемого решения. Все это требует времени и может затянуть процесс принятия решения. Кроме того, демократия, как известно, - громкая вещь, а группа редко состоит из одних Идеалистов. Проблема руководителя-Идеалиста в том, что его восприимчивость поощряет к высказыванию различных мнений и может послужить поводом к обострению противоречий и конфликту. Но именно этого больше всего и не хочет Идеалист.

На примере "рецептивного слушания" мы хотели показать, что нет (и не может быть) универсального психологического ключа. Всякая стратегия обладает плюсами и минусами. Даже блестящее владение какой-то одной стратегией не дает, как правило, регулярных положительных результатов. Только в системе (чрезвычайно динамичной, каждый раз заново складывающейся - под влиянием проблемы и контекста - из имеющихся в арсенале человека стратегий) минусы одной стратегии могут

²⁴ Эмпатия (от греч. *empathia* - сопереживание) - понимание чувств другого человека и ответное выражение своего понимания этих чувств.

компенсироваться плюсами другой. Иллюстрацией сказанного служит следующая стратегия Идеалистов, которая оказывается весьма ценной и полезной как метод нейтрализации напряжения, могущего возникнуть в группе в результате применения ее руководителем или лидером рецептивного слушания.

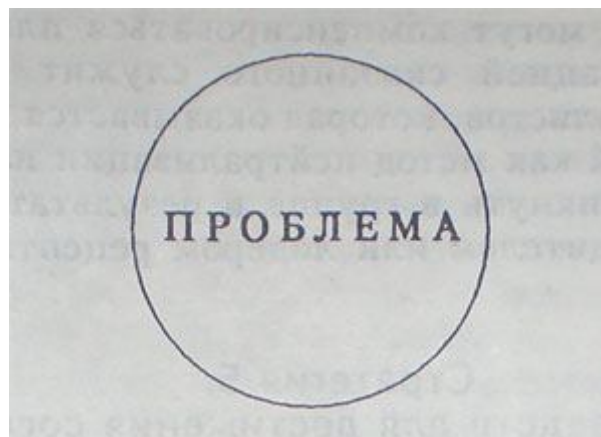
Стратегия 5. Поиск средств для достижения согласия

Вся наша социальная жизнь проходит под знаком взаимовлияний. Каждому из нас приходится воздействовать на других ради достижения собственных целей, ибо цели людей (по крайней мере ближайшие) часто не совпадают и даже оказываются противоположными.

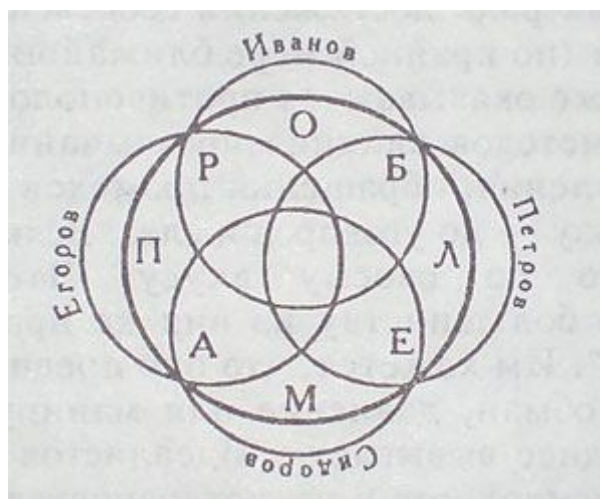
Репертуар методов влияния чрезвычайно обширен: от силового давления, обращения промахов других людей в свою пользу - до уговоров и слез. Всяк может выбрать средство по своему вкусу. Что касается Идеалистов, то большинству из них не нравится само слово "влияние". Им кажется, что оно предполагает некую хитрость, обман, давление или манипулирование людьми. Последнее вызывает у Идеалистов неприязнь. Кстати, среди психологов и психотерапевтов, занимающихся тренингом общения, нередко встречается отрицательное отношение к манипулятивному подходу в коммуникации. В сфере же бизнеса и политики к манипуляции людьми относятся более спокойно, как к приемлемому способу достижения целей.

Идеалистами руководит сильное желание помочь людям обрести согласие. Они искренне верят в возможность этого. И, видимо, не последнюю роль здесь играет способность Идеалистов устанавливать и ранжировать по значимости цели членов группы. Поэтому они идут по пути поиска дополнительных средств для достижения согласия.

Идеалистам нравятся картинки. По-видимому, в тенденции они склонны к "правополушарному" мышлению с опорой на образы. Отсюда и склонность к использованию графических средств в поиске возможностей достичь согласия. Например, можно изобразить проблему в виде окружности.



Различные подходы членов группы к этой проблеме удобно представить в виде окружностей, пересекающихся с "проблемой" в разных точках.



Изобразив нечто подобное, Идеалист (занимающий в группе место лидера или должность руководителя) обычно говорит примерно следующее: "Вы видите, что хотя у нас есть четыре различных подхода к проблеме, все они имеют нечто общее. Посмотрите, как окружности частично перекрывают друг друга. Теперь мы можем обсудить, что находится в зоне совпадения, не так ли? Давайте выделим ту область проблемы, где мы согласны в подходах, и поработаем вместе над возможным решением".

Графическая техника поиска средств для достижения согласия полезна всем, а не только Идеалистам. Так, Синтезаторы и Аналитики тоже любят использовать символические рисунки и схемы в процессе поиска решений. Однако, как показывает наш опыт работы с группами, именно Синтезаторы и Аналитики склонны (по разным причинам) модернизировать рассмотренный выше метод. Например, они часто варьируют величину окружностей, символизирующих подходы членов своей группы к проблеме, передавая тем самым, скажем, широту (узость) или абстрактность (конкретность) позиции каждого. В итоге вольно или невольно внимание членов группы привлекается не только (не столько?) к сходству, но и к различию позиций. Возникающий баланс единства и разногласий весьма неустойчив и ситуация может измениться в сторону обострения отношений вместо обретения временного согласия. Любая стратегия - это интеллектуальное орудие, и пользоваться им нужно столь же осторожно, как любым орудием труда или военным оружием.

Помимо графических, Идеалисты любят использовать вербальные (иначе говоря, словесные, речевые) средства достижения согласия. Обычно это - стилистические средства, среди которых есть как общеупотребительные, так и специфические (точнее излюбленные) конструкции Идеалистов. Что касается общеупотребительных, этикетных конструкций, они достаточно полно описаны в литературе,²⁵ и поскольку их довольно много, нет возможности анализировать их здесь. Отметим лишь тот факт, что они легче усваиваются Идеалистами и в их речи звучат естественнее, чем в речи Реалистов или Синтезаторов. Идеалистическая специфика вербальных средств достижения согласия связана с акцентом на целях членов группы. Например: "Я уверен, все мы согласимся с тем, что имеем одну и ту же основную цель. Может, мы сначала и поговорим об этом, а уж затем займемся спецификой наших подходов?"

²⁵ См., напр.: Милич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1983; Эрнст О. Слово предоставлено вам. М.: Экономика, 1988; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.

Стратегия 6. Апология гуманности

Мы живем в обществе, в котором все большее значение придается эффективности, максимизации прибыли и другим чисто экономическим критериям и рациональным оценкам при принятии решений как в области бизнеса, так и в сфере социальной политики. Эта тенденция прослеживается на всех уровнях управления: от частной фирмы до высших эшелонов государственной власти. Предостережения со стороны цивилизованного Запада о последствиях дегуманизации в обществе потребления не доходят до большинства. Исключение составляют Идеалисты, и там, и здесь поднимающие гуманитарные вопросы в выступлениях и дискуссиях по поводу решений, затрагивающих жизненные ценности, интересы и положение людей в обществе. Вот два примера.

Уважаемые коллеги! Насколько я понял, депутат Х. утверждает, что пятикратное увеличение платы за проезд в наземном общественном транспорте позволит в следующем году обновить автобусный парк на 25%, а трамвайный - на 30%. Расчеты депутата Х. выглядят убедительно и у меня нет никаких оснований подвергать их сомнению. Достоинством проекта, причем немаловажным, является и повышение безопасности движения. Однако мне хотелось бы знать, как увеличение платы за проезд отразится на бюджете лиц с фиксированным доходом - студентах, пенсионерах, а также на людях с минимальной заработной платой? Ведь по этим категориям горожан и ударит прежде всего подорожание услуг наземного транспорта. Предусмотрены ли в проекте депутата Х. какие-то меры защиты малоимущих слоев населения?

Я внимательно выслушал отчеты директоров наших двух самых известных гимназий о результатах отбора одаренных детей. Впечатляет как методика отбора, так и результаты. Это огромная работа заслуживает всяческого одобрения. К сожалению, я не услышал ничего о том, что стало с теми детьми, кто не прошел испытаний. И если они просто оказались за бортом и дальше ими никто не занимается - это тревожный сигнал. Детская психика чрезвычайно ранима, и для родителей "неудача" ребенка - факт неприятный. Мне хотелось бы обратить внимание членов комиссии на необходимость специальных мер защиты и адаптации детей к отрицательным результатам конкурсного отбора в школы для одаренных. Ведь эти дети имеют не меньше прав на внимание к ним, чем одаренные. И чем скорее будут введены такие меры, тем меньше грехов нам придется замаливать.

Вполне достаточно, чтобы безотносительно к конкретному содержанию сделать вывод об общей направленности и тональности аргументации Идеалистов. Подобные выступления, несмотря на их мягкость, далеко не всегда приходятся по вкусу другим. Так, Аналитиков и Реалистов эта идеалистическая стратегия часто раздражает, вызывает у них чувство досады. Они считают ее неуместной особенно тогда, когда с их точки зрения ситуация является объективной, ясной и может быть "просчитана" с опорой на факты или логическим путем. Синтезаторы и Прагматики нередко испытывают скуку от подобных выступлений Идеалистов и просто отмахиваются от них.

В чем только не обвиняют Идеалистов за приверженность к этой стратегии: в глупости и нереалистичности, в демагогии и популизме... Однако для них апология гуманности является не только правильной стратегией, но и нравственным императивом. Они не могут вести себя иначе, если хотят остаться в ладу со своей совестью. И все остальные должны быть благодарны Идеалистам за то, что они не отчаиваются, не устают привлекать внимание других людей к гуманитарным проблемам.

Мы рассмотрели наиболее типичные стратегии идеалистического мышления. Казалось бы, Идеалистам не так уж плохо жить в этом мире. Они - милые, отзывчивые, добрые, бесконфликтные люди; другие их любят и врагов у них явно меньше, чем у Синтезаторов

или Реалистов. Однако внутренний мир Идеалистов достаточно сложен и противоречив; за отсутствие внешних, межличностных конфликтов они нередко расплачиваются конфликтами внутренними. И нельзя понять сильных и слабых сторон идеалистического стиля, не разобравшись в причинах этой противоречивости Идеалистов. Попробуем в заключение поглубже заглянуть в их внутренний мир.

Воспользуемся богатым опытом А. Харрисона и Р. Брэмсона. Вот как выглядел их диалог с Джейн - начальником (с 20-летним опытом работы) районного агентства социальных работников, поведавшей о своих проблемах с подчиненными - более молодыми консультантами.²⁶

Джейн: Кажется, я не способна убедить их делать свою работу должным образом.

Х. и Б.: Они не выполняют своих обязанностей?

Джейн: О, они работают усердно. Нет, я не могу сказать, что они не выполняют своих обязанностей.

Х. и Б.: Но, так или иначе, они создают вам проблемы.

Джейн: Это все из-за их позиции. Они принесли с собой все эти идеи по поводу консультационной работы, которые совершенно неверны.

Х. и Б.: Например?

Джейн: Ну, меня учили практиковать недирективные методы консультирования. Клиентам нужно дать шанс самим разобраться в своих проблемах. Консультанты для того и существуют, чтобы помочь им в этом.

Х. и Б.: А ваши молодые коллеги делают это иначе?

Джейн: Иногда не могу поверить, что я это слышу у себя в агентстве. Они отечески наставляют и журят своих клиентов. Они прямо говорят клиенту, что ему делать!

Х. и Б.: Они все время так делают?

Джейн: Нет, конечно. Только время от времени.

Х. и Б.: У них есть результаты?

Джейн: Да. Во всяком случае на короткое время. Но я хотела бы знать иногда и о долговременном воздействии на клиента.

Х. и Б.: (настойчиво) Но результаты, которые они получают, обычно удовлетворительны? Они отвечают стандартам агентства?

Джейн: М-м-м ... да. Я действительно не могу критиковать их за это. Просто я хочу, чтобы они получали их правильным способом.

Итак, видимая проблема Джейн в том, что она в свое время обучалась поддерживающим, по сути идеалистическим, методам консультационной работы, тогда как ее молодые подчиненные получили подготовку в другой научной школе, ориентированной на прямой, рецептурный, следовательно, более прагматический или реалистический подход, который они и применяют в подходящей ситуации. Образование Джейн и предпочитаемый ею способ мышления в консультировании (и, вероятно, во

²⁶ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 42-43.

многих других сферах жизни) затрудняет признание того факта, что кто-то может преуспеть в консультационной работе, используя другой набор стратегий. Однако почему это происходит?

В основе проблемы Джейн лежит приверженность не только к определенному подходу и методу, но, прежде всего, к набору базовых ценностей. Метод и ценности неразрывно связаны. В сущности, эта связь и определяет профессиональное лицо Джейн. Ей не по себе, когда другие используют методы, отличающиеся от ее собственных, потому что в этом она усматривает (возможно, не осознавая) покушение на свою систему ценностей, и чем больше преуспевают другие, действуя по-своему, тем больший дискомфорт испытывает Джейн.

Вообще говоря, все мы, а не только Идеалисты безмерно и с любовью относимся к своим индивидуальным ценностям и защищаем их, как можем. Что специфично для Идеалистов, так это тот вес, который они придают своим ценностям, моральным переживаниям и этическим принципам. Вследствие этого в ситуации выбора они чаще других оказываются перед дилеммами - необходимостью выбирать из двух нежелательных возможностей. Нежелательных с их точки зрения, поскольку другим, по крайней мере, одна из возможностей может казаться вполне приемлемой. Именно потому, что Идеалисты хотят все делать "правильно" и "справедливо" относительно своих высоких стандартов и возвышенных ценностей, и потому, что они чрезвычайно восприимчивы к различным взглядам на то, как следует делать те или иные вещи, они больше переживают (страдают, терзаются!) по поводу решений, чем остальные. Идеалисты предпочитают сверять ход выработки решения по "внутренним (субъективным) часам". Иначе говоря, они постоянно спрашивают "Что справедливо (правильно)?" и практически не задают вопросов типа "Что работает в этой ситуации?" или "Что подтвердилось или не подтвердилось на практике?". Из-за сильных переживаний в подобных ситуациях истинные Идеалисты выглядят сердобольными, всем сердцем болеющими за успех дела.

Возьмем, например, заведующую детским садом, которая мучается, поскольку знает, что далеко не все дети в ее саду получают должный уход и развитие. Она глубоко разочарована тем обстоятельством, что некоторые няни и воспитательницы проявляют больше интереса к оплате и часам, чем к детям. С точки зрения заведующей они недостаточно идеалистичны в том смысле, в каком работники детсада должны таковыми быть.

Наша заведующая не сдается и пытается своими излюбленными методами воспитывать персонал. Она упрямится их работать лучше, вызывает к возвышенным идеалам, по-матерински отчитывает провинившихся, наконец, личным примером демонстрирует должное отношение к делу, но все бесполезно.

Когда коллеги подсказывали этой заведующей, что существуют простые и более эффективные средства управления и организации труда (система поощрений, система контроля и др.), она отвергала их советы. Ибо слово "система" для нее, как яркого Идеалиста, является в данном случае неуместным (если не сказать плохим словом). Что уместно и важно, так это - люди. Они должны работать усердно. И должны так работать без всякого внешнего принуждения и контроля.

"Меня никто не принуждает приходить раньше и уходить позже всех, - говорит заведующая. - Я просто люблю свою работу". Если же сказать точнее, то она много работает потому, что с ее точки зрения правильно, когда человек предан своему делу и отдает ему себя целиком. И решение проблемы наша заведующая видит в одном: если бы все поступали так же, как она, все было бы чудесно.

Идеалистам не нравятся другие подходы к проблемам по разным основаниям. Они отвергают подход Прагматика, поскольку он выглядит поверхностным, недалеким и слишком конъюнктурным, непринципиальным, ориентированным на сиюминутную выгоду. Решения Аналитиков кажутся им бесчеловечными, негуманными. Реалисты представляются носителю идеалистического сознания прожженными, излишне трезвыми и практичными, а их подходы - деляческими. Синтезаторам и вовсе не повезло, т.к. их подход Идеалисты считают вызывающим, причиняющим людям беспокойство и неудобства (а проще - проявлением невоспитанности и дурных манер). По мнению Идеалистов, решения Синтезаторов на самом деле "ничего не решают", поскольку основаны на конфликте, в результате которого кто-то обязательно страдает. Как видите, несмотря на восприимчивость, угодить Идеалисту непросто.

Другой источник переживаний Идеалистов также связан с их положительными качествами: стремлением к согласию, желанием поддержать, помочь другим в поисках решения проблемы. Несмотря на то, что они могут усердно работать ради достижения согласия между людьми, Идеалисты склонны оставаться в тени, тушеваться, "не высовываться". В этом и кроется возможный источник их внутреннего разлада. Когда они отказываются от поступка из-за желания облегчить согласие, то принимаемое в итоге решение оказывается иногда "неправильным", т.е. не отвечающим высоким стандартам Идеалистов. В этом случае Идеалисты страдают. Причем они будут скорее таить свое разочарование или обиду, чем пойдут против группы. Если же дела в результате такого решения принимают скверный оборот, у них возникает почти непреодолимое желание сказать: "Я ведь вам говорил, что так и будет". Однако это произносится с сожалением, без тени злорадства и с искренним желанием оказать помощь и поддержку, чтобы вернуть ход событий в правильное русло.

Наконец, как вы уже знаете, самая серьезная слабость Идеалистов является продолжением их самого великого достоинства - ориентации на высокие стандарты. И слабость эта заключается в неспособности вовремя осознать, сколь высоки и, увы, недостижимы бывают эти стандарты. Если они оказываются не по силам Идеалистам, то что говорить о других? Поэтому в идеалистической душе гостят время от времени два родственных болезненных чувства - комплекс вины в отношении себя и боль (обида) из-за разочарования в других.

Показывая теневую сторону эмоциональной сферы Идеалистов, мы хотели бы напомнить вам об освещенной ее стороне, которой они повернуты большую часть времени к другим людям. Ведь Идеалисты, как правило, милые, доброжелательные, отзывчивые люди, изо всех сил стремящиеся не доставлять нам проблем. Да и собственные их проблемы (эмоциональные в том числе) в большинстве своем порождаются, так сказать, супериdealизмом - гипертрофией идеалистических подходов и стратегий. Сами по себе стратегии Идеалистов полезны, благотворны, даже целительны, поскольку базируются на вечных моральных ценностях и возвышенных идеалах. Идеалисты нередко своим вмешательством оздоравливают ситуацию. Однако и самое лучшее лекарство при неправильной дозировке может принести больному не выздоровление, а смерть. Выход (как для Идеалистов, так и для всех остальных) - в использовании идеалистических стратегий в разумном сочетании с другими стратегиями, чтобы сохранить преимущества "идеализма", компенсировав его слабые стороны.

Как отличить прагматика

Подобно Идеалистам Прагматики часто имеют открытую, дружелюбную внешность. Однако в некоторых отношениях они более подвижны, деятельны, менее впечатлительны и напряженны и, вероятно, более горячи и смелы, чем Идеалисты. Используя

психологическую терминологию, Прагматиков с полным основанием можно назвать социабельными людьми.

Прагматики поистине наслаждаются легким общением. Хорошая порция юмора, простые и ясные идеи и предложения, заинтересованность и увлеченность, быстрота и легкость согласия с партнерами - все это (при прочих равных условиях) способствует нормальному развитию общения, предотвращает напряженность. Впрочем, иногда случается, что они "переигрывают" - и производят впечатление неискренних, лицемерных людей.

Конечно, обидно, когда другие воспринимают вас хуже, чем вы есть на самом деле! Тем более, что Прагматикам нравится нравиться. Однако и из этой достаточно выраженной потребности они не создают себе проблему, поскольку ни к себе, ни к другим не относятся столь серьезно, как, например, Аналитики. "Ну если я не нравлюсь ему, - говорит Прагматик, - попробую понравиться кому-нибудь другому". Философия "на тебе сошелся клином белый свет" - не для Прагматиков. Но это совсем не означает, что они легко отказываются от своих целей. Просто к любой цели, по их мнению, ведет не одна дорога. И никто заранее не знает, какая из них окажется самой короткой.

Давайте на минуту вернемся к уже знакомому вам персонажу романа Ильи Штемлера "Завод" - начальнику отдела сбыта Василию Сергеевичу Гмыре. Помните страстную обвинительную речь главного конструктора Лепина в адрес Гмыри? Лепин обвинял Гмырю в том, что он, всеми правдами и неправдами сбывая некачественную продукцию, делает ненужной заботу о повышении качества заводской продукции. Создалась довольно напряженная ситуация.

Теперь все смотрели на Гмырю.

Тяжело протискивая между рядами стульев свое рыхлое тело, начальник отдела сбыта подошел к столу, потянулся за телефоном и набрал внутризаводской номер.

Леня ... Тут вот что. Должен подъехать человек из Казахстана за люминографами. Так ты ему скажи, что прибор - дерьмо собачье. Пусть глядит в оба при получении со склада. Все! - Гмыря положил трубку на рычаг. Тишину кабинета расколол хохот. Напрасно Старостин брэнчал ключом о графин. Никто не обращал на него внимания.

Зачем же вы так, Василий Сергеевич? - Директор прижал палец к переносице, стараясь подавить смех. - Зачем же так, голубчик.

Как раз люминограф - отличный прибор. Получил серебряную медаль на выставке.

- Береженого и бог бережет. - Гмыря поглаживал телефонную трубку, потом вытащил из кармана плоскую металлическую коробочку, выудил оттуда таблетку и заложил за щеку. - Пропесочил, значит. Спасибо.

- Не стоит, - великодушно ответил Лепин.²⁷

Гмыря сумел разрядить обстановку, а затем переключить внимание участников заседания на более конкретные, текущие производственные проблемы.

И еще одна непростая ситуация, главным действующим лицом в которой является Гмыря, - тяжба в арбитраже. В этом учреждении Василий Сергеевич был своим человеком. Дела на заводе шли неважно, и почти каждый месяц Гмыря представлял в

²⁷ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с.84.

арбитраже ответчика. И редкий случай, когда он проигрывал, действуя, как правило, без юриста. Однако на этот раз арбитр вызвал руководство завода: сумма иска была значительной.

Гмырю и Грекова вызвал арбитр, молодая женщина с загорелым лицом, видно недавно из отпуска. Поздоровались.

- Директор не смог прийти. Вместо него главный инженер, - вкрадчиво пояснил Гмыря, усаживаясь в кресло. - Греков, Геннадий Захарович.

Арбитр кивнула: мол, все равно. Нужно квалифицированное пояснение, почему не работают отправленные в Баку четыре прибора. По чьей вине? Истец - бакинский трест - утверждает, что приборы были неисправны. Вот акты испытаний. И если истец прав, почему ответчик не хочет вернуть бакинцам стоимость приборов ... Арбитр выжидательно посмотрела на Грекова.

Тот принялся объяснять. В возвращенных из Баку приборах был общий дефект: нарушена работа датчиков. При вскрытии транзисторов обнаружили оплавленные электроды. Гадать тут не приходится. Бакинцы допустили электрические перегрузки. Датчики получены из Ростова. На них есть сертификат ...

Гмыря раскрыл папку ... и мягко положил на стол сертификат.

Скажите, какие испытания проходит прибор у вас? - воспользовалась паузой арбитр.

Лабораторные. Все, что предусмотрено техническими условиями, - ответил Греков.

Гмыря извлек из папки акты испытаний и тем же предупредительным движением положил их на судейский стол. Арбитр внимательно перелистала акты, чуть шевеля губами ...

Меня интересует такой факт. Первые два прибора были получены бакинцами, испытаны и забракованы. Спустя неделю они получили еще два прибора и тоже забраковали, - произнесла арбитр. - Неужели печальный опыт с первыми двумя приборами сразу же не насторожил бакинцев? Маловероятно. Значит, будучи уверенными в правильности своих действий, они надеялись, что хотя бы последующие приборы будут хороши. Что вы думаете по этому поводу?

Надо было сразу же его уволить, - сказал Гмыря.

Кого? - не поняла арбитр.

Хлопца, что первые два прибора испытывал. Все было бы в порядке! - Гмыря перешел в наступление.

В его голосе слышалось и уважение к арбитру, и обида за подозрение в недобросовестности. Он извлекал из папки множество справок, доказывая, что в других городах приборы работают "как часы". Больше того, наши монгольские друзья получили приборы из той же партии и прислали на завод благодарственное письмо. А Монголия и Баку ... Это же через дорогу ...

- Не совсем, - попыталась вставить арбитр.

Может быть, не спору. Вам лучше знать, - торопливо согласился Гмыря. - Но обидно! Завод выполняет план. На трех международных выставках получал медали. В тридцать стран экспортируем свои приборы ...

Погодите, Василий Сергеевич, - громко прервала арбитр. - Вы не то говорите. Кстати, вы у нас частый гость. И обычно в роли ответчика. Слишком часто стали вспоминать вашу продукцию. И отнюдь не добрыми словами.

Гмыря хлопнул себя по жирным коленям и в изумлении откинулся на спинку кресла.

- Теперь я вам скажу. В Херсоне у моих соседей сына посадили в тюрьму за растрату. Кроме этого сына, у них был второй сын - профессор физики, светлейшая голова, и третий сын - народный артист. И тем не менее все говорили о них: "Это те Брайловские, у которых сын растратчик!". Никто не вспоминал за второго и третьего ребенка. Это факт из жизни. Таковы люди, товарищ арбитр. - Гмыря скорбно умолк, поджав свои толстые губы.

Греков рассмеялся. Женщина строго свела выцветшие брови, но не выдержала и тоже улыбнулась.

Назначим экспертизу. Подайте заявление. Вы ведь знаете, как это делается?

Или! - поднял палец Гмыря.²⁸

Хотя Гмыря и не "чистый" Прагматик, в этих эпизодах он демонстрирует типичное прагматическое поведение.

Прагматики получают удовольствие от оживленной беседы, "мозговой атаки", тактической игры. В качестве речевых средств воздействия на собеседника они широко используют краткие личные примеры, ссылки на прецеденты, расхожие фразы и стереотипы. И, конечно, юмор...

Что Прагматикам не нравится, так это, во-первых, абстрактные, теоретические разговоры и спекулятивные рассуждения. Здесь они расходятся с Синтезаторами при всей своей склонности к экспериментированию и игре с идеями (но на более приземленном уровне). Во-вторых, Прагматики легко впадают в скуку, когда разговор касается подробностей, становится слишком аналитичным и формальным (ведется строго по плану). В этом они расходятся с Аналитиками. В напряженных ситуациях, когда им не удается разрядить обстановку и направить ход событий в желаемое русло, Прагматики обычно выглядят так, будто им все надоело до чертиков и скорее бы все это хоть чем-то закончилось.

Прагматики вносят оживление в самые, казалось бы, скучные мероприятия, если только им не мешать, - дать простор, не контролировать каждый шаг, поддерживать заинтересованность и энтузиазм. Противоположный подход вызывает у них раздражение и скуку. А позволить Прагматику заскучать - все равно, что его потерять!

Основные стратегии прагматического стиля мышления

Конкретные стратегии Прагматика представляют собой варианты реализации его главного жизненного принципа: "действуй по обстоятельствам, используй (благоприятный) случай". Однако это еще не все. Понять прагматический стиль можно, если постоянно помнить об оптимистической установке Прагматика: "из всякой ситуации есть выход". Таковы две составляющие его жизненной философии.

Другим, особенно Аналитикам и Идеалистам, бывает очень трудно понять, что ориентация на случай у Прагматиков - это не просто случайное, реактивное поведение. И

²⁸ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с. 49-52.

не приспособленчество. Это - активная, преднамеренная, целенаправленная стратегия. Прагматик планирует случай, всем своим поведением создает поле возможностей, а не сидит в ожидании "манны небесной". С прагматической точки зрения "бесполезной работы не бывает" и "если даже не знаешь, что делать, надо делать; возможно, это прояснится во время работы".

Прагматическая "теория действия" - это ситуативная, или, как теперь говорят, контекстуальная теория. Любую проблему и ее возможные решения Прагматики рассматривают в контексте той ситуации, которая сложилась на данный конкретный момент, в отличие, скажем, от Идеалистов, стремящихся как можно больше расширить контекст. Отсюда - еще две крупницы прагматической мудрости: "от добра добра не ищут" и "годится все, что работает в данной ситуации". Поэтому, вероятно, Прагматики в большинстве случаев стремятся к хорошему, а не наилучшему, к выгодному, а не наивыгоднейшему решению. Иначе говоря, они не максимизаторы, не перфекционисты и даже не оптимизаторы. Но благоприятных возможностей, как правило, не упускают.

Есть одно очень серьезное ограничение контекстуальной "теории действия" Прагматиков. По их мнению, только конкретный человек, непосредственный субъект действия может определить, что составляет контекст данной ситуации. И только в (или на) данный момент времени, когда он уже вовлечен в происходящее. Прагматики не строят далеко идущих планов, грандиозных замыслов и теорий, широких перспектив. Не увлекаются анализом логической структуры ситуации и рациональным, основанным на точных расчетах прогнозированием. Они просто интуитивно схватывают существо проблемы, опираясь на собственный опыт, и принимают решение о том, что нужно делать сейчас. А дальше - посмотрим ...

Те, кому такой подход не по душе (прежде всего это Аналитики и Идеалисты), нередко возмущаются: "Вас послушать, так вообще нельзя знать твердо!" На что Прагматики, обычно с усмешкой, отвечают: "А мы ничего и не знаем" (с подтекстом: "иначе откуда бы у нас взялись эти проблемы?"). В этом ответе одновременно звучат и юмористическое мировосприятие, и своеобразный вызов реальной жизни: какие бы сюрпризы ни устраивала нам судьба, играя с нами втемную, нам достаточно смелости, ловкости и сообразительности, чтобы принять этот вызов, парировать ее удары и надеяться на выигрыш.

Рассмотрим теперь основные мыслительные стратегии Прагматиков.

Стратегия 1. Инкрементализм (кусочечный подход)

Инкрементализм (от лат. incrementum - прибавление) - это постепенное, пошаговое ("одно дело зараз") восхождение к цели. Кусочечный (или кусочный) подход - характеристика, выражающая специфику шагов Прагматика к цели.

Представьте себе продвижение к цели как построение лестницы с неким необходимым числом ступенек, чтобы можно было, поднявшись по ней, достичь желаемого. Так вот, Прагматик без всяких рефлексий может начать строить такую лестницу с пятой или, скажем, девятнадцатой ступеньки, а потом укрепить первую. Более того, одни ступеньки могут оказаться широкими, другие - узкими; одни - крутыми, другие - отлогими и т.д. Понятно, что и сам подход, и результат - для многих неприемлемы и вызывают острую критику. Выручает Прагматиков лишь то, что неказистая лестница оказывается уже построенной и по ней можно если не гордо взойти, то хотя бы вскарабкаться к видимой цели. Тогда как украшенная цветами парадная лестница Идеалистов (или рассчитанная с десятикратным запасом прочности лестница Аналитиков) существует только в умах создателей, в лучшем случае лишь на бумаге.

Эта стратегия берет начало из фундаментального допущения Прагматиков об устройстве мира, а именно: реальный мир имеет кусочную, лоскутную природу. Для них долгосрочные планы и программы, иерархия целей, системный подход - это всего лишь слова, фразы, в лучшем случае, какие-то общие линии поведения. А то, что происходит и делается в действительности, не что иное, как инкрементализм.

А. Харрисон и Р. Брэмсон называют дипломатию и экономическое развитие в слаборазвитых странах в качестве примеров тех сфер человеческой деятельности, где успехи инкрементального, кусочечного подхода

Дипломаты явно неравнодушны к прагматической философии. Конечно, правительство всегда ставит перед ними крупномасштабные задачи, соответствующие грандиозным планам. Однако опытные дипломаты воспринимают такие планы и задачи лишь как возможности, гипотезы, чрезвычайно важные, но весьма маловероятные в настоящий момент. Это вовсе не означает бездействия с их стороны. Наоборот, они развивают бурную активность (с виду иногда бесцельную, вспомните хотя бы "челночную дипломатию" на Ближнем Востоке), чтобы заключить временное соглашение здесь, достичь компромисса там, добиться помощи третьей стороны и т.д. Когда эти шаги становятся ступеньками лестницы, ведущей к главной цели, дипломаты празднуют победу. Если же этого не происходит, можно (и по праву!) удовлетвориться локальным улучшением. В следующий раз, возможно, будет достигнуто другое улучшение. Ведь даже если в одной точке нашей планеты не стреляют в течение суток, разве это не результат? Так или иначе, дипломатам (да и политикам тоже) выраженная прагматическая установка не помешает. Из-за ее отсутствия они, вероятно, часто будут испытывать, в лучшем случае, сильную фрустрацию²⁹, а в худшем...

Идеально организованное на основе долгосрочного планирования экономическое развитие, по-видимому, может иметь место лишь в тех странах, где уже существует мощная экономическая база, стабильная инфраструктура, достигнут определенный уровень жизни. До тех пор, пока этого нет, развивающиеся страны вынуждены строить себя кусочным способом. Поскольку мы здесь рассматриваем не экономический, а психологический аспект проблемы, то (упрощаем до предела) инкрементальное развитие экономики выглядит как строительство фабрики здесь и сейчас, сооружение дамбы там и потом, т.е. где и когда есть возможности для создания тех или иных объектов и структур. Политическим лидерам, членам правительства слаборазвитых стран просто необходимо быть выраженными Прагматиками. Или уж, на худой конец, признавать за прагматическим подходом право на практическую реализацию в экономическом строительстве.

Наши американские коллеги сделали любопытное наблюдение. Несмотря на то, что американцы всегда считали себя прагматиками и гордились этим, огромная часть программ экономической и технической помощи развивающимся странам базировалась на допущениях и подходах Аналитиков и Идеалистов. Результатом реализации этих программ был почти повсеместный их провал (известные примеры - Индия, Восточная Африка). Все изменилось лишь после того, как специалисты ясно осознали кусочную, лоскутную природу экономического развития в таких странах и регионах.

Наблюдение это интересно прежде всего тем, что имеет непосредственную связь с преобразованиями, происходящими в нашей стране. Вряд ли кто будет всерьез оспаривать

²⁹ Фрустрация (от лат. *frustratio* - обман, расстройство, разрушение планов) - психическое состояние человека, вызываемое объективно или субъективно непреодолимыми трудностями на пути к достижению цели и переживаемое как неудача, крушение надежд. Сопровождается целой гаммой отрицательных эмоций и негативных реакций, как правило, блокирующих рациональное поведение.

лоскутность экономики нынешней России. Но тогда появляется возможность понять психологические причины некоторых событий последнего времени. Вероятно, помимо политических факторов, одной из причин провала (точнее, неприятия) программы "500 дней" Г. Явлинского послужил ее явно "аналитический" характер. С другой стороны, раздражение, недоверие или откровенный смех вызывают у многих "идеалистические" программы экономического возрождения России, идущие вразрез с наличными ресурсами и даже резервами. Драматизм текущего момента состоит, однако, в том, что и "прагматический", кусочечный подход правительства Ельцина - Гайдара подвергся резкой критике из-за отсутствия четкой программы действий потому, что плановая экономика и авторитарный стиль управления сформировали у большинства из нас достаточно сильные "аналитические" и "идеалистические" ожидания в некоторых областях жизни и деятельности. Мы часто пытаемся управлять по "целям" там, где возможно лишь управление по "результатам". Возможно, не лишней в подобной ситуации была бы психологическая адаптация действий правительства к ожиданиям различных слоев населения, социальных и профессиональных групп.

Впрочем, кусочечный подход Прагматиков можно обнаружить в гораздо более прозаических сферах, чем дипломатия, политика или экономическое развитие. Будь то строительство домика на садовом участке или организация собственного дела в малом бизнесе, - вы везде сможете легко отличить действия прагматика от приверженцев других подходов.

Стратегия 2. Экспериментирование и инновации

Из всех пяти стилей мышления прагматический характеризуется наибольшей толерантностью³⁰ к неопределенности. Прагматики менее остальных нуждаются в том, чтобы точно знать направление своего движения, до конца понимать происходящее вокруг, обладать чувством полного контроля над ситуацией и предсказуемости событий.

Прагматики нашли свой способ борьбы с неопределенностью - эксперимент. Поскольку для них внешний мир представляет собой (если воспользоваться кибернетической терминологией) "черный ящик", единственный способ узнать, что "это" и как "оно" себя ведет - воздействовать на него (плюнуть, вложить деньги, сделать комплимент и т.д.) и проследить за реакцией.

Когда перед вами "черный ящик", часто не ясно и то, как на него воздействовать (а вдруг взорвется!), хотя именно Прагматики во многих случаях интуитивно чувствуют, как нельзя поступать. Другими словами, им понятно, что имеющиеся в распоряжении средства воздействия (информация, люди, деньги, власть и т.д.) не годятся для решения проблемы. Тогда они и прибегают к инновациям: к использованию имеющихся под рукой обычных средств иначе, чем это принято, нетрадиционно, в новых комбинациях.

Вряд ли прагматическое экспериментирование будет походить на строгий научный эксперимент, проводимый по точному плану с целью проверки определенной научной теории. Скорее это движение наощупь, зондирование, пробы, часто бессистемные, особенно с точки зрения Аналитиков. Однако это и не метод проб и ошибок в чистом виде, хотя и его Прагматики применяют по обстоятельствам. Их действия ближе всего к стратегии последовательного экспериментирования, когда получаемый результат определяет направление и характер следующей пробы. Причем поиск может идти по нескольким, не связанным между собой, направлениям. И так до получения удовлетворительного ответа на свои вопросы (вернее - запросы). Именно здесь сходятся и

³⁰ Толерантность (от лат. *tolerantia* - терпение) - терпимость, отсутствие болезненного реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор.

расходятся пути Синтезаторов и Прагматиков. И те, и другие питают склонность к экспериментированию и инновациям. Различия между ними состоят в том, что Синтезаторы ищут изменений ради самих изменений, экспериментируют от скуки и ради удовлетворения потребности в творчестве. Прагматики же обращаются к новшествам по чисто практическим соображениям. Иначе говоря, Синтезаторам хочется чего-то нового и необычного, глубокого, мудреного, заумного. А Прагматикам это новое нужно только ради скорейшей компенсации затрат, быстрых результатов и тому подобных практических целей. Прагматики не отвлекаются на всякие "глупости" философского или романтического характера и об их заметной невооруженным глазом приземленности говорят все последующие стратегии.

Стратегия 3. Поиск быстрой отдачи

Вероятно, эта стратегия - одна из самых полезных в наше смутное время как для Прагматиков, так и для тех групп и организаций, в которые они входят (конечно, при условии, что остальные одобряют такой подход). Прагматики же ориентированы на поиск быстрой отдачи от затрат просто потому, что это позволяет им справляться с непредсказуемостью. С прагматической точки зрения нет другого способа адаптации к быстрым и неожиданным изменениям, как только догнать и обогнать их в своих действиях.

Возьмем, к примеру, обмен жилья, с которым знакомы буквально все либо по собственному опыту, либо по опыту родных, друзей и знакомых. Один наш знакомый, Идеалист - Аналитик, восьмой (!) год ищет "раз и навсегда" намеченный вариант улучшения жилищных условий. Ясный образ "идеальной" квартиры, привычка к нынешнему жилью и осторожность (настороженность) в отношении "головокружительных" комбинаций и цепочек" препятствуют пошаговому продвижению к цели через промежуточные варианты. Вдруг застрянешь в неподходящей квартире навсегда! А переезды - сколько лишних мук? Вот если бы сразу переехать в подходящую квартиру ... Знакомые рассуждения, не правда ли?

Прагматик рассуждает иначе: если есть возможность хотя бы немного улучшить свои жилищные условия, грех не воспользоваться этим. Тем самым создается более благоприятная основа для следующего шага. А что касается дополнительных переездов, нужно еще сопоставить затраты на них с затратами денег, сил и времени на размещение и анализ объявлений об обмене и на бесконечные "смотрины", редко сопровождающиеся положительными эмоциями. Трудно сказать, что перевесит. Принимая во внимание инфляцию, которая "съедает" сбережения на доплату за неравноценный обмен, а также динамичность рынка жилья, можно, пожалуй, склониться в пользу прагматического подхода.

Возьмем в качестве другого примера операции с ценными бумагами (акциями, облигациями и т.п.). Вообще говоря, печальный опыт замораживания государственного займа и сберегательных вкладов на фоне обвальной инфляции и отсутствия законодательных гарантий предпринимательства не слишком способствует активизации инвестиционного поведения наших граждан. Тем не менее, при всех прочих равных условиях, именно Прагматики обычно стремятся к максимальной оборачиваемости свободных денежных средств. Скажем, Петровский коммерческий банк предлагает приобретать сертификаты (минимальная стоимость - 5000 рублей) и гарантирует удвоение вклада за два с половиной года. Очевидно, что при существующих темпах инфляции через 2,5 года вкладчику даже на 10 тысяч рублей не удастся купить то, что он может купить сегодня на 5 тысяч. Это - основное соображение против приобретения банковских сертификатов в настоящее время. И одновременно, как это ни странно, довольно сильный аргумент в пользу хранения свободной наличности дома (вдруг подвернется что-то

стоящее и вообще должен же быть какой-то запас, убеждают себя сторонники такого подхода).

Прагматики тоже любят, чтобы у них под рукой были свободные средства "на всякий случай" (который, надо сказать, подворачивается довольно часто). Однако, если приходится выбирать между хранением части свободных денег дома и покупкой на них банковского сертификата, Прагматик скорее всего купит сертификат. Ведь через 2,5 года покупательная способность полученных в банке 10 тысяч будет все равно больше покупательной способности не пущенных в оборот, хранимых дома 5 тысяч. Казалось бы, это должно быть ясно и идиоту, но сотни тысяч людей, среди которых немало экономически грамотных, не пускают деньги в оборот, а просто хранят их дома. У нас процент таких людей больше, чем на Западе. Но даже в экономически развитых странах их достаточно для того, чтобы не считать их досадным исключением из общего правила или, еще хуже, недоумками. Вероятно, здесь действуют не столько экономические, сколько психологические причины.

Естественно, что стремление к получению быстрой отдачи от вложений распространяется у Прагматиков не только на финансовую сферу, но и на все другие сферы жизни и деятельности. Помимо денег, средствами достижения целей выступают физические и интеллектуальные усилия, людские ресурсы и оборудование и т.д., и т.п. Злоупотребление этой стратегией, особенно за пределами финансовых инвестиций, может вызывать непонимание, неодобрение или прямое сопротивление других людей и, следовательно, вместо решения имеющихся проблем создавать новые проблемы.

Стратегия 4. Тактическое мышление

Давайте рассмотрим реализацию тактического мышления на примере политической деятельности. Ведь только в России сейчас насчитывается несколько сотен политических партий, ведущих между собой острую борьбу за сферы влияния. Воспользуемся опытом наших зарубежных коллег, которые, как говорится, все это уже проходили.³¹ Причем, если заменить в приводимом ниже фрагменте собрания английские имена на русские, то происходящее в американской глубинке вполне могло бы сойти (с некоторыми поправками на местные условия жизни) за протокол заседания штаба какой-либо нарождающейся партии (скажем, сторонников гужевого транспорта) где-то на окраинах бывшего СССР.

Итак, мы в американском городке с населением около 50 тысяч, где группа лиц одинаковых убеждений собралась в прокуренной комнате, чтобы спланировать политическую кампанию. Они хотят определить состав кандидатов от своей "партии" на выборы в городской совет с тем, чтобы провести в жизнь разработанную этой "партией" программу. Включаем звук.

Билл: По-моему, нам нужно познакомить избирателей с нашей программой. Если они не знают, во что мы верим, нет смысла ожидать, что они будут за нас голосовать.

Эд: Это верно. Нам нужна массовая рекламная кампания: выступления в газете и на местном телевидении, плакаты по всему городу.

Билл: Это потребует уйму денег, а у нас их нет.

Джин: Послушайте-ка, сейчас нас 10 человек. Если мы все пройдем по домам и сами расскажем людям о наших идеях, это будет всего лишь...

³¹ Harrison A., F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 52-53.

Билл: 20 тысяч семей, т.е. по 2 тысячи на брата. Мне это кажется невыполнимым.

Ширли: А как насчет машины с радиоустановкой? Если мы напишем хороший текст, мы сможем передать его по всему городу, и относительно дешево.

Эд: Как вы считаете, сколько нам нужно денег, чтобы добиться успеха в выборах трех наших кандидатов?

Билл: Примерно в 50 раз больше, чем у нас есть.

Джин: О, это звучит так безнадежно!

Рэй: Погодите, давайте посмотрим на нашу проблему с другой стороны.

Эд: И как же?

Рэй: Может быть, нам достаточно обеспечить выборы одного кандидата из нашего района? Если сосредоточить свои силы на этом, то, пожалуй, можно этого добиться.

Ширли: Но один человек не обеспечит большинства в совете.

Рэй: Хорошо, может быть, попробовать привлечь на свою сторону кого-то из членов совета, пользующихся влиянием. Кого мы знаем, кто поддержал бы нас, если бы нам удалось наладить с ними отношения?

Эд: Может быть, Смит, и еще Эллис. Может, Гонсалес...

Джин: И, возможно, Трусдейл, хотя я не уверена.

Рэй: Отлично, с одним из наших людей в совете их будет уже пятеро. А это - большинство.

Билл: Как мы это сделаем, Рэй?

Рэй: Кто из нас знаком с кем-нибудь из этих людей? (Молчание). Хорошо, кого мы знаем, кто знаком с кем-либо из них?

Ширли: Мой лучший друг живет по соседству с советником Трусдейлом. Хотя я и не видела их вместе...

Эд: Моя свояченица - двоюродная сестра мужа советницы Смит. И оба они в хороших отношениях с Эллис.

Билл: Ого! Об этом действительно стоит подумать. Мой дантист играет в гольф с Гонсалесом каждую неделю.

Рэй: Что же, кажется, мы сможем пойти этим путем. Давайте начнем устанавливать контакты и узнавать об этих людях все, что нам может пригодиться, чтобы привлечь их на нашу сторону.

Не зря говорят, что политика, как и дипломатия - это искусство возможного. Прагматик Рэй помог этой группе снизить притязания с уровня "грандиозного замысла", где желаемое нередко принимается за действительное, до задачи, которую данная группа способна решить при наличных ресурсах. Вероятно, в реальной жизни многие, и не только политические, перемены происходят подобным образом, когда к ним причастны Прагматики, способные конструктивно мыслить на тактическом уровне.

Стратегия 5. Маркетинговый подход

Знакомство с маркетинговым (рыночным) подходом особенно полезно для Идеалистов. Впрочем, и для Аналитиков с Синтезаторами оно не будет лишним. В следующий раз, когда кому-то из вас зададут вопрос типа "можно ли продать, кому и за сколько?" (и именно в тот момент, когда вы взываете к высоким идеалам или апеллируете к важности фундаментальных исследований) - воздержитесь от привычной реакции. Не возмущайтесь "цинизмом" вопроса, не смотрите презрительно с высоты своего Олимпа на осмелившегося спросить вас о делах мирских. Лучше прислушайтесь к тому, о чем говорит Прагматик, и попытайтесь понять, что он хочет выяснить и почему. Даже если вы с ним не согласитесь, это поможет вам увидеть проблему в ином, новом свете.

Для многих из нас, выросших в среде идеологического планирования и оказавшихся в стихии дикого, нарождающегося рынка, маркетинговый подход может оказаться "палочкой-выручалочкой" при решении даже далеких от "купли-продажи" вопросов. Особенно - в сфере научных исследований, обучения и воспитания искусства, где и в развитых капиталистических странах рыночный подход занимает в умах специалистов более скромное место, чем в сознании менеджеров. И это - тогда, когда в западной науке об управлении маркетинговый подход признан наиболее эффективным для "выкачивания" финансов (дотаций, субсидий, кредитов, стипендий и т.д.) из правительственных организаций, частных компаний, фондов под различные проекты и программы. Что касается нас, то сейчас, вероятно, нет более популярного занятия среди представителей всех слоев населения, чем поиск спонсоров.

Если исключить анекдотические случаи, то обычно отдельные лица или группа обращаются к властям, руководителям предприятий и организаций или распорядителям фондов, мотивируя свои запросы самыми похвальными стремлениями. Просители (или претенденты) могут, как правило, ясно описать те цели, на достижение которых предполагается израсходовать полученные деньги, представить достаточно подробный план работы и примерную смету расходов. Однако весьма часто эти запросы нереалистичны (ведь самое "существенное" качество денег состоит в том, что их никогда не хватает на всех). Ситуация обостряется еще и тем, что свои потребности многие привыкли обосновывать, ссылаясь либо на собственную ценность (имя, квалификация, незаменимость), либо на внутреннюю ценность (полезность, благородство) своей затеи, либо на то и на другое вместе. Поэтому, вероятно, в подобных просьбах без труда прочитывается жесткая позиция "все или ничего": "если они не могут понять, какое полезное, благородное дело мы затеваем, не надо нам их денег". Мол, им же хуже, если мы не сделаем эту работу. Конечно, при здравом размышлении, хуже оказывается не только "им".

Именно здесь не помешают несколько точных вопросов Прагматика, выражающих существо маркетингового подхода.

Кто наши потребители и в чем они больше всего нуждаются?

Сколько могут заплатить потребители за нашу продукцию или услуги?

В дела какого рода инвесторы охотно вкладывают деньги в наше время? В чем их интерес?

Если мы не можем получить всю сумму, которую хотели бы получить, то сколько нам необходимо, чтобы взяться за дело?

Как лучше всего оформить наши предложения (придать им товарный вид)?

Кто смог бы помочь нам продать наши предложения?

Вероятно, иногда гораздо труднее ответить на подобные вопросы, чем задать их. И все же, сколько планов и великолепных идей терпят крах только потому, что эти вопросы не были вовремя заданы, и на прекрасные предложения не нашлось покупателей. Важно и другое: маркетинговый подход Прагматиков, как и вообще рыночный подход, чужд позе, позиции "все или ничего". Вместо того, чтобы "гордо" заявить нечто вроде "раз вы не даете столько, сколько мне нужно, то я ничего не буду делать", истинный Прагматик скорее прикинет, что можно сделать на предлагаемую сумму, и постарается выполнить работу (если это выгодно для него).

Стратегия 6. Планирование возможностей

Планирование возможностей - стратегия, которая формирует у Прагматика готовность к благоприятному или неблагоприятному стечению обстоятельств. Специалисты по управлению рекомендуют эту стратегию всем как общую линию поведения, однако легче и естественнее она дается лицам с прагматическим складом мышления.

Существо планирования возможностей заключается в том, чтобы "никогда не ставить все состояние на одну карту", или, говоря языком науки, в многоцелевом подходе, в "системе параллельных целей".

Опытные Прагматики редко попадают в западню, которая так знакома остальным: видим, что наш план провалился, и переживаем отчаяние, поскольку в чем-то он еще кажется нам приемлемым. Мы вложили в него все силы, все, кажется, продумали, и лишь досадная случайность помешала его реализовать. Вот если бы не ... Прагматики гораздо спокойнее относятся к провалам, поскольку при их инкрементальном подходе, склонности к экспериментированию в легкой, почти игровой, манере они имеют множество параллельных планов и проектов. Если даже часть из них провалится, это еще не полное банкротство, и всегда можно выбрать что-то еще, представляющее интерес.

Неудача есть неудача. Радости она никому не доставляет, в том числе и Прагматикам. Однако благодаря стратегии планирования возможностей они легче переживают и преодолевают неудачи, чем другие. Возьмем для сравнения Аналитиков. Как вы помните, Аналитики, как правило, стремятся составить самый точный план, найти самый лучший способ решения задачи и т.д., т.е. являются перфекционистами³². Поэтому когда какой-то их план терпит крах, Аналитики задают следующий вопрос: "Если на этом этапе мы зашли в тупик, то что нужно исправить, чтобы вернуться на правильный путь?" Мы выделили здесь ключевые слова, чтобы показать, как психологически трудно отказаться Аналитикам от выбранного (выстраданного!) пути. Ведь если он "самый лучший", легче признать, что вы просто сбились с него, заблудились, чем пойти другой дорогой. Отсюда и акцент на коррекцию, устранение препятствий и нежелание менять курс. Аналитики могут тратить огромные усилия на расчистку завалов, создание укрепляющих конструкций для "треснувшего" плана вместо того, чтобы пойти в обход.

Прагматикам легче. Ибо они убеждены, что "самого лучшего" просто нет, поскольку все зависит от обстоятельств. Поэтому в случае неудачи они задают другой вопрос: "Если здесь у нас ничего не получается, какие есть другие пути к цели?" Одной из самых сильных сторон этой стратегии Прагматика является готовность прекратить убыточное дело. Всякий, кто пытался создать что-то свое и кому знакомы взлеты и падения, согласится с нами. В отличие от многих, кто упрямо продолжает работать над реализацией своих проектов (ведь в них вложено так много сил и времени!), Прагматики всегда готовы без лишней драматизации сказать себе: "Что ж, это не сработало...

³² Перфекционизм (от лат. perfectio) - стремление достигать совершенства (и законченности) во всем, чем занимаешься. Аналитикам не чужд девиз древних: *Perfice te* - совершенствуй себя.

Попробуем что-нибудь еще". И в этом их огромное психологическое преимущество перед другими в кризисных ситуациях.

Гимн Прагматикам прозвучал бы фальшиво, если бы мы не коснулись тех трудностей, которые возникают в отношениях с людьми у "закоренелых" Прагматиков. Воспользуемся двумя подлинными историями из богатого архива А. Харрисона и Р. Брэмсона³³.

Питер С. - управляющий городским хозяйством в городе средних размеров на Западном побережье США. Работает в этой должности 8 лет. Многие считают его энергичным, интеллигентным и неортодоксальным человеком; в глазах общественности он приобрел репутацию новатора в управлении городским хозяйством. Обладая хорошей академической подготовкой, Питер пропагандировал передовые и, надо сказать, достаточно броские идеи городского менеджмента. Он постоянно экспериментировал - иногда успешно, а иногда и нет - с целым рядом новых управленческих концепций и методов.

Хотя "прогрессивные" люди города восхищаются Питером, его репутация среди членов городского совета далеко не однозначна. Некоторые его коллеги им недовольны. Они считают Питера непредсказуемым, труд неконтролируемым, импульсивным и неугомонным. Причем большинство из них недовольно не столько самим Питером, человеком обаятельным, сколько его практикой управления.

Говорят, что Питер заставляет людей терять душевное равновесие, лишает твердой опоры и зримого направления действий, выбирает между авторитарным и демократическим стилем руководства в соответствии с обстоятельствами. Некоторых особенно раздражает, что Питер твердо настаивает на подходе "все зависит от обстоятельств" как на руководящем принципе управления. Они видят в этом обычную "принципиальность". Между прочим, почти все старшее поколение менеджеров, работавших в городском совете в момент вступления Питера С. в должность, отреагировало однозначно: часть из них перевелась на аналогичную работу в другие города штата, а кто-то просто ушел в отставку.

А вот и другой пример Прагматика в действии.

На пороге своего пятидесятилетия Ричард Нунэн добился серьезного успеха как вице-президент и казначей крупного перерабатывающего концерна. На протяжении многих лет Нунэн выделялся также своей активностью в роли попечителя маленького гуманитарного колледжа, который сам когда-то окончил.

Нунэн - классный специалист - финансист, специализирующийся в управлении программами инвестирования. Когда он решил уйти в отставку (раньше срока) со своих постов в концерне, им двигало желание стать свободным консультантом колледжей, финансируемых частным порядком. Он предложил свои услуги совету попечителей в качестве управляющего инвестиционными программами колледжей, обещая улучшить их обычно шаткое финансовое положение. Нет никаких сомнений в том, что у Ричарда Нунэна было что предложить своим потенциальным клиентам, ибо он сделал много денег для своего концерна, в рамках гибкого плана инвестиций размещая вклады там, где деньги приносили быстрый и высокий доход. Однако ... его предложения не прошли! Вот слова самого Нунэна: "Все эти советы попечителей - крайне консервативны и идеалистичны. Их члены думают только о качестве программ обучения, о своей ответственности перед обществом за молодое поколение, о долгосрочных реформах образования и тому подобных вещах. Они боятся экспериментировать, не хотят пускаться в игру с портфельными

³³ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 55-57.

инвестициями. Но это-то им как раз и нужно, если они хотят быстро поправить свои дела, и я, с моим опытом, мог бы быть им полезным. Я убеждал их вкладывать капитал в различные предприятия, склонял к разумному риску, ибо без него в таком деле просто нельзя. Но они даже не захотели меня выслушать до конца!"

После двух лет мытарств Нунэн оставил свою затею и вернулся к прежней работе. Один из самых компетентных специалистов в своей области, он не смог адаптироваться к мышлению потенциальных клиентов. Его экспериментальный, рассчитанный на быстрые прибыли подход отпугнул тех, кому он хотел послужить "остаток дней верой и правдой". Ему оказалось не по силам (или он не захотел изменить себя, боясь потерять свою индивидуальность и свой талант) найти подход к людям, которые больше всего ценили "идеализм", долговременную стабильность и надежность.

Обе эти истории подводят нас к уже знакомому общему выводу: основной недостаток Прагматиков есть продолжение их главного достоинства, а именно - высочайшей адаптивности.

На первый взгляд подобный вывод кажется абсурдным: как высокая адаптивность может служить помехой в приспособлении к другим людям? Парадокс, однако, объясняется довольно просто: причиной всему оказывается разность скоростей и разность сил.

Во-первых, скорость адаптации Прагматиков к изменяющимся обстоятельствам столь высока, что остальные не могут за ними угнаться, а сами Прагматики "на бегу" часто этого не замечают. Во-вторых, адаптация у Прагматиков происходит легко и естественно (ведь это их стиль жизни), чего нельзя сказать о людях иного склада, у которых адаптационные способности Прагматиков вызывают не столько восхищение или зависть, сколько настороженность и неприятие.

Если перейти в область метафор, то положение "чистого" Прагматика в ситуации взаимодействия с другими людьми можно представить себе в виде человека, ноги которого передвигаются с разной скоростью: левая, скажем, легко бежит со скоростью 10 км/час, а правая еле тащится со скоростью 1 км/час. Вряд ли такой "человек" будет продвигаться к цели, если не найдет способ координировать движения ног. Заставить правую ногу (т.е. других) двигаться со скоростью 10 км/час он не может, ибо она просто не способна на это. Заставить левую ногу (т.е. себя) снизить скорость до 1 км/час тоже не реально, ибо тогда Прагматик перестанет быть собой. Следовательно, единственный выход - добиться, чтобы ноги передвигались одинаково с некоторой средней скоростью, скажем 5 км/час, приемлемой для обеих ног.

Другими словами, чтобы завоевать доверие людей, расшевелить их, Прагматикам в общем случае нужно поубавить прыть. Необходимо помнить, что людям иного склада для нормальной жизни и работы требуются структура, план, долгосрочные цели, предсказуемость или, на худой конец, оригинальная теория. Вместе с опытом понимание этого приходит к большинству Прагматиков. И тогда, сознательно используя (или дозируя) свою способность моментально адаптироваться к изменениям среды, они добиваются успехов в решении сложнейших проблем из области человеческих отношений.

Как "вычислить" аналитика

Вообще-то, это не самая трудная задача. Многих первая встреча с Аналитиком озадачивает, обескураживает, приводит в замешательство или возбуждение, сменяющееся раздражением. Причина - во внешней сухости, сдержанности, холодности, формальности

и закрытости Аналитиков. С ними тяжело разговаривать, особенно первый раз, поскольку по их внешности чрезвычайно трудно оценить их намерения, отношение к вам, к вашим словам или действиям. Особенно неприятное впечатление производят Аналитики, когда пытаешься что-то им предложить или продать. Иногда кажется, что они просто не слушают вас (это неверно, ибо обычно они слушают, и весьма внимательно!). Однако отсутствие живой реакции, обратной связи в ходе общения создает напряженность, доставляющую многим, особенно Идеалистам, неприятные минуты. Когда Аналитиков узнают получше, привыкают к их манере общения, то обнаруживается, что с ними очень даже можно иметь дело, во всяком случае, ничуть не хуже, чем с остальными.

Речевые особенности - еще один надежный опознавательный признак Аналитиков. В обычном состоянии они говорят ровно, негромко, сдержанно, можно даже сказать, бесстрастно. Манера речи - осторожная, хотя и достаточно твердая, дисциплинированная (и дисциплинирующая!). Иногда даже кажется, что эти люди произносят заранее заготовленные фразы. Подобное впечатление возникает потому, что Аналитики употребляют довольно длинные, правильно построенные и законченные предложения, между которыми нетрудно заметить логические связи, приводят конкретные подтверждающие данные, дают полную исчерпывающую характеристику событий. Аналитики вовсе не из тех, кто любит проводить время в разговорах или дрожит от нетерпения, желая сделать свое мнение достоянием всех и каждого. Однако это как раз те люди, которые, в случае обращения к ним за информацией, нередко рассказывают вам гораздо больше того, чем вам действительно хотелось бы узнать. Виной тому - ярко выраженная методичность Аналитиков и их внимание к деталям. Наряду с подробностями они расскажут вам и об общих правилах или изложат более или менее строгую теорию вопроса. В речи Аналитиков встречаются характерные конструкции, указывающие на их главный подход к проблемам: "если подойти к этому научно...", "если посмотреть на это с точки зрения (элементарной) логики...", "Существует закон, согласно которому...", "Этот способ решения является самым точным" и т.д.

Аналитики получают удовольствие от всестороннего, систематического, рационального и глубокого обсуждения существенных, значимых вопросов. Хорошо, когда это обсуждение четко спланировано или в ходе его просто выдерживается ясная логическая структура. Например, при прочих равных условиях, они предпочтут традиционную лекцию или научный доклад - групповой дискуссии (семинару) или деловой игре. Аналитики не любят участвовать в разговорах, которые кажутся им иррациональными, лишенными логики, бесцельными или слишком умозрительными, "философскими", "нетрадиционными" (связанными, например, с мистикой, оккультизмом и т.п.). Не нравится им и пустая, "светская" болтовня, "излишнее" легкомыслие, "неуместные" шутки и свободное от условностей общение. Поэтому Аналитики редко оказываются "душой компании" в том смысле, который мы обычно вкладываем в это выражение.

В напряженных ситуациях Аналитик выглядит упрямым и непоколебимым, по крайней мере, на первых порах. Если же давление на него не прекращается, а наоборот, увеличивается, он просто уходит. Иногда в прямом смысле - домой, к своей коллекции марок или любимым книгам, а чаще в переносном смысле - в себя. В последнем случае его лицо каменеет, становится непроницаемым, и он превращается на время как бы в неодушевленный предмет, от которого как от стенки отскакивает все, что в него бросают (обвинения, претензии, требования и т.п.). Так продолжается до тех пор, пока всем остальным становится понятно, что продолжать атаку в этом направлении бессмысленно и следует найти кого-то еще, кто заслуживает выволочки. На это, видимо, и рассчитывают Аналитики, используя свой способ психологической защиты в трудных, эмоционально накаленных ситуациях.

Небольшой фрагмент из романа И.Штемлера "Завод" поможет, надеемся, "оживить" образ Аналитика, на сей раз в лице главного экономиста завода Всесвятского.

Начало рабочего дня. Татьяна, одна из сотрудниц Всесвятского, вошла в отдел за полминуты до звонка, а другая, Аня, опаздывает. Всесвятский, как назло, не уходит к себе, разумеется, специально.

Аня вбегает в отдел, бросает взгляд в сторону Всесвятского. Конечно, он здесь. Стоит и думает о ней. Других забот у человека нет.

- Доброе утро, - здоровается Аня.

Всесвятский высоко вскидывает часы, так что рукав пиджака сползает к локтю.

- Может быть, у человека сегодня день рождения? - обезоруживает Аня главного экономиста.

Всесвятский притих. Не станет же он корить за опоздание в такой день. Постоял и ушел к себе, за перегородку. Все шумно принялись поздравлять именинницу ...

Но тут Татьяну вызвал Всесвятский. Она прихватила графики, которые не закончили обсуждать в прошлую пятницу.

А не выделить ли нам премию Анне Борисовне? - мельком произнес Всесвятский, приглашая Татьяну сесть. Как опытный экономист, Всесвятский касался вопроса премий осторожно: и как бы сказал, и как бы нет.

Конечно, выделим, - громко поддержала Татьяна, чтобы отрезать Всесвятскому пути к отступлению.

Надо, надо ... - Всесвятский поморщился. - А вы пока адресок приветственный набросайте. От отдела.

Всесвятский уткнулся в графики, голова его нависла над бумагами, словно стеариновое яблоко, он был совершенно лыс... Его длинный нос, словно указка, передвигался от цифры к цифре. Вдруг Всесвятский полез в ящик стола и вытащил лакированную открытку.

- Вот. Можно использовать. - Он передал открытку Татьяне. "Понесло человека на доброту, - подумала Татьяна. - В общем-то он неплохой мужик, только зануда".

В отделе твердо решили отпраздновать день рождения Ани в кафе "Ласточка"...

В кафе отправились все, кроме Всесвятского. Правда, когда в конце дня Татьяна вручила Ане открытку и премию, вошел Всесвятский, встал у окна, и было видно, что мучается человек: ведь занимаются ерундой, в то время как цифры бесчисленных отчетов, казалось, потрескивают от нетерпения.

А Татьяна вдруг предоставила слово Всесвятскому. Он произнес что-то в основном о задачах отдела в связи с предстоящим увеличением плана. Отдел ликовал. Аня расчувствовалась, подошла и поцеловала Всесвятского в щеку. Тот сначала испуганно отпрянул, но потом рассмеялся вместе со всеми.³⁴

Мы выбрали этот фрагмент, чтобы показать не столько стиль мышления, сколько рисунок поведения Аналитика. И сделали это потому, что многим Аналитики кажутся черствыми, неэмоциональными, бездушными, да еще и обделенными чувством юмора.

³⁴ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с. 16-18.

Мягко говоря, подобным оценкам не хватает объективности. На самом деле Аналитики переживают не меньше других, но в глубине души; их эмоции более избирательны, разумны и упрятаны под мощным покровом сознания.

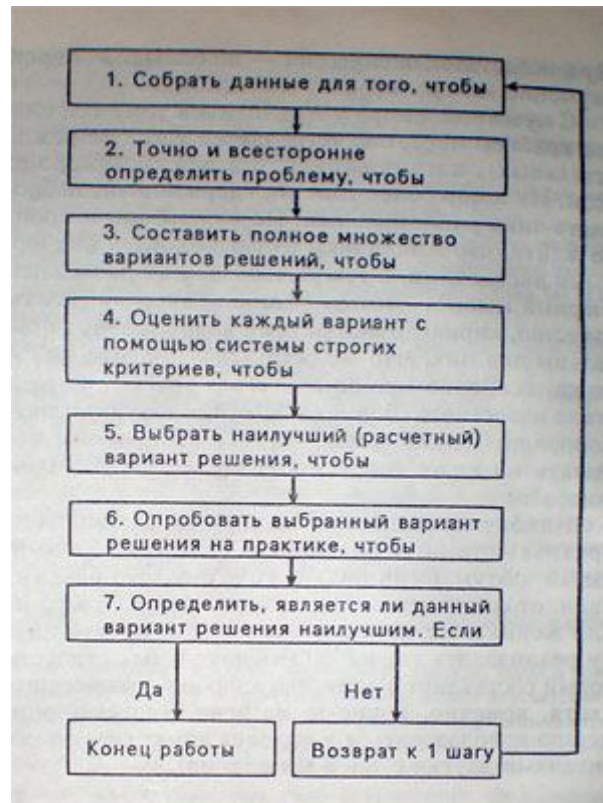
Ну а недостаток экспрессии - не большой "порок", чем неумение контролировать свои эмоции.

С чувством юмора у Аналитиков тоже все в порядке (по крайней мере, оно встречается у них не реже, чем у остальных), хотя оценить его в должной мере дано не всем. Их юмор более тонкий, сдержанный, неброский и опять-таки рациональный. Не чужды они и иронии. Но не ждите, что Аналитики будут хохотать над фривольными анекдотами, а тем более сами их рассказывать. И "черный юмор" - тоже не "аналитическая" стихия. Дурачество, карнавальность тоже вряд ли будут привлекательны для них. Что же остается, спросите вы? Афористика, особенно ироническая; логические парадоксы в стиле известного сборника "Физики шутят" или Льюиса Кэрролла; тонкий юмор. Вполне достаточно, чтобы не вешать на класс Аналитиков ярлык: "лишены чувства юмора".

Наконец, еще один надежный опознавательный признак истинных Аналитиков - основательный, серьезный, обдуманый подход ко всему, что бы они ни делали: от составления годового отчета до выбора невесты или жениха. Легкомысленным людям просто не под силу реализовать тот набор мыслительных стратегий, который составляет в единстве ядро аналитического стиля (хотя, конечно, какие-то из этих стратегий могут успешно использоваться в определенных ситуациях и носителями других стилей мышления).

Основные стратегии аналитического стиля мышления

Не будет преувеличением сказать, что все стратегии Аналитиков базируются на "поиске наилучшего пути". Данный подход имеет четкую, ясную структуру, ориентирован на формальную логику и в подлинном смысле слова является аналитической процедурой, которую можно задать следующим алгоритмом.



По крайней мере, Аналитикам хотелось бы, чтобы все проблемы в этом мире решались именно таким, единственно правильным с их точки зрения способом. Увы, в этом желании сокрыты корни самых распространенных ошибок, которые допускают Аналитики, пытаясь следовать везде и всюду своему излюбленному методу. К сожалению или к счастью, реальность сопротивляется формально-логической классификации. Далеко не всегда удастся разбиение ситуации на относительно независимые элементы, определение проблемы путем изолирующей абстракции, формулирование строгих критериев отбора решений и т.д., и т.п. А если Аналитикам все же удастся насильственно совершить эти (и подобные им) операции над непокорной реальностью, то в результате либо проблема искажается до неузнаваемости, либо теоретически найденный "наилучший" вариант решения на практике не срабатывает, а на его корректировку затрачивается уйма сил и средств, не говоря уже о времени.

Аналитический подход, как и все остальные, имеет свои плюсы и минусы, эффективен в одних ситуациях и неуместен в других. Надеемся, что его сильные и слабые стороны станут вам до конца понятны после того, как мы рассмотрим основные мыслительные стратегии Аналитиков.

Стратегия 1. Систематический анализ вариантов

Последуем за А. Харрисоном и Р. Брэмсоном в разборе этой стратегии на простом, доступном пониманию каждого примере планирования переезда на новое место жительства. Тем более что и сами переезды, и некоторые имеющие к ним отношение "американские реалии" станут, вероятно, для нас актуальными в недалеком будущем.

Вообразите себе, что вы получили новую работу и намереваетесь перевезти свою семью на взятом напрокат грузовике из Сиракуз (штат Нью-Йорк) в Питсбург (штат Пенсильвания). Вы рассматриваете карту автомобильных дорог и видите, что есть три приемлемых на первый взгляд маршрута, по которым можно было бы проехать из Сиракуз в Питсбург.

1. Видимо, самый прямой маршрут - на юго-запад, по второстепенным дорогам.
- 2: Можно было бы поехать сначала на запад до Буффало, затем - на юго-запад до Эри, а оттуда уже на юг - до Питсбурга, проделав все путешествие по автомагистралям.
3. Наконец, можно было бы поехать на юг по автомагистрали до Харрисбурга, затем платной дорогой прямо на запад до Питсбурга.

Все три маршрута выглядят вполне приемлемыми, поэтому, чтобы выбрать один из них, нужно собрать дополнительную информацию. Самое простое, с чего можно начать, используя карту, - определить протяженность каждого из трех маршрутов в километрах.

Возможно, вы будете удивлены, обнаружив, что первый маршрут, казавшийся самым прямым, равен по длине почти двум остальным, взятым вместе. Оказывается, эти второстепенные дороги огибают каждый холм. Примите во внимание, что вам придется вести тяжелый грузовик. Если вы не профессиональный водитель, опыт вождения машин такого класса у вас невелик; езда по этим узким, петляющим дорогам в лучшем случае будет для вас изнурительной, а в худшем - опасной. Поэтому вы, скорее всего, отвергнете первый маршрут.

Сравнивая оставшиеся два маршрута, обнаружим, что их протяженность практически одинакова. Вас может привлечь южный маршрут, через Харрисбург, поскольку он менее перегружен по сравнению с западным, проходящим рядом с такими крупными городами, как Буффало и Эри. Однако, если вы обратитесь за дополнительной информацией в дорожную полицию штата, они сообщат вам, что как раз на время планируемой поездки участок автострады между Скрэнтоном и Уилкс-Берри будет закрыт, и вам, объезжая этот участок, пришлось бы сделать приличный крюк. Далее, вы узнаете, что пошлина за проезд по платной дороге будет довольно большой для грузовика. И наконец - ваша жена напомним, что ее двоюродная сестра живет на полпути между Буффало и Эри, во Фредонии, где вы можете остановиться и отдохнуть бесплатно. Итак, ваш выбор сделан, причем не в спешке, не под влиянием момента и не интуитивно, а сознательно, на основе тщательного анализа всей доступной информации. Когда вы прибудете в Питсбург в целости и сохранности, без ненужных приключений и относительно свежим, вы в полной мере оцените достоинства аналитического подхода.³⁵

Сколь бы простым ни показался вам рассмотренный пример, большинство людей не стали бы тратить свое время и силы даже на это. Наверняка Реалисты и Прагматики просто побросали бы свои пожитки в грузовик и, мельком взглянув на карту, отправились бы в путь - навстречу всем трудностям и опасностям, ибо кто знает их наперед...

Стратегия систематического анализа вариантов чрезвычайно полезна и эффективна, особенно в тех случаях, когда варианты решения проблемы можно просчитать и сопоставить друг с другом по строгим, объективным критериям. Разнообразных проблем - научных, технических, управленческих и бытовых, к которым применим такой подход, великое множество. Недаром в США ведется работа над специальными академическими программами, цель которых - развитие у разных слоев населения навыков принятия решений на основе систематического анализа вариантов (одному из нас довелось участвовать в реализации такой программы во время стажировки в Мэрилендском университете). Причем, поскольку для овладения этой стратегией необходимо всегда иметь под рукой оперативную информацию, нужно учить людей добывать ее из самых

³⁵ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 61-62.

разных источников: справочников, карт и схем, расписаний авиарейсов и т.д. Судя по исследованиям, выполненным в Мэрилендском университете, "средние американцы" не очень-то хорошо умеют это делать.³⁶ К сожалению, "средние россияне" в этом отношении их не превосходят. Правда, желающих освоить и широко использовать первую аналитическую стратегию ждут в Америке и России принципиально различные трудности. Обычно пыл американцев охлаждает мощный поток информации, в котором необходимо отыскать нужные данные, тогда как у россиян опускаются руки из-за невозможности иногда вообще получить достоверную информацию по самому широкому спектру проблем: от политико-экономических до бытовых. Тем не менее мы хотели бы заверить тех, кто все же отважится на такой подход к решению проблем, что их усилия в большинстве случаев оправдают себя.

И последнее. Как и все стратегии, эта также не является универсальной. Когда проблему невозможно расчленить на элементы, переменные или факторы, когда отсутствуют строгие критерии для оценки вариантов, а люди при этом придерживаются различных взглядов на проблему (из-за различий в ценностях, интересах и т.д.), - стратегия "выбора наилучшего пути" посредством систематического анализа вариантов может оказаться далеко не лучшей. В случае ее необоснованного применения напряженной обстановки, а возможно, и конфликта, не избежать.

Стратегия 2. Запрос дополнительных данных

Очевидно, что данная стратегия органически дополняет только что рассмотренную. Она проста и чрезвычайно полезна не только для Аналитиков. Однако Прагматикам и Реалистам кажется, например, что ее применение отнимает слишком много времени. По их мнению, это и не стратегия вовсе, а скорее тактика откладывания принятия определенного решения в тайной надежде на то, что все уладится само по себе. С этим вряд ли можно согласиться. Впрочем, пусть каждый сам оценит действия Аналитика, познакоившись с эпизодом совещания службы маркетинга одной из американских электронных фирм.

Элеонора: Итак, мы все пришли к единому мнению: главные силы сосредоточить на нашем новом микрокомпьютере.

Лу: Верно. И мы согласились, что наши основные потребители фирмы среднего размера на западном побережье, не так ли?

Джек: Да, Мы собираемся обсудить подготовку рекламных материалов с людьми из рекламного агентства. Я думаю над объявлением во всю страницу в "Бизнес Уик", издаваемом на Западном побережье.

Элеонора: О, это адский рынок. Мне кажется, что эти микрокомпьютеры там будут раскупать, как пирожки. А ваше мнение, Элиас?

Элиас: Ну, по-моему, есть две вещи, над которыми нам следовало бы еще подумать.

Джек: Что же это?

Элиас: Не поймите меня превратно. Я целиком и полностью за этот микрокомпьютер. Я считаю, что это отличный товар. Но я не уверен до конца ни в правильности выбора времени выхода на рынок, ни в полноте исследования рынка.

³⁶ Guthrie J.T. Locating information in documents: Examination of a cognitive model //Reading Research Quarterly 1988 (Spring). P. 178-199.

Элеонора: Что вы имеете в виду?

Элиас: Давайте предположим, что реклама сработала и мы получили все предполагаемые виды заказов на новый микрокомпьютер. Сможем ли мы удовлетворить спрос на него полностью?

Лу: Производственники говорят, что сможем.

Элиас: А по-моему, их оценки расплывчаты и излишне оптимистичны. Мне бы хотелось получить от них больше определенных сведений, прежде чем мы ринемся на рынок.

Элеонора: Ну а что по поводу исследования рынка?

Элиас: А почему собственно Западное побережье? Наши компьютеры идут на этом рынке довольно тяжело. Поэтому и здесь я хотел бы иметь несколько больше информации. Например, возможен реальный рост рынков сбыта в таких местах, как Феникс и Альбукерк. Расходы на рекламу были бы не так уж велики, зато мы чувствовали бы себя увереннее, прощупав там почву. Я хотел бы, чтобы мы рассмотрели возможность предварительных исследований там, а может быть - заодно и в Атланте. Элеонора: Боже мой, почему вы не сказали об этом раньше, до того, как мы зашли так далеко!

Элиас: Я вообще-то слушал вас и думал. Иногда, как вы знаете, это тоже требует времени.³⁷

Вне сомнения, в различных группах и коллективах (особенно охваченных энтузиазмом, высоко мотивированных) часто просто необходимы люди с аналитическим складом мышления, наподобие Элиаса. Применяя стратегию запроса дополнительных данных, они способны несколько затормозить движение группы к цели, которое иначе может стать слишком быстрым и опасным, если не гибельным.

Конечно, когда все настроены по-боевому и готовы неудержимо ринуться к цели, кому захочется удовлетворять любопытство Аналитика к каким-то там дополнительным данным! Именно здесь сокрыт один из источников осложнений его взаимоотношений с другими членами группы. Чтобы выполнить свое назначение, Аналитикам, как и Идеалистам, необходимо быть более настойчивыми в своих требованиях к остальным, когда дело касается уточнений, дополнений и ограничений. Легко сказать, да трудно сделать, особенно если группа не понимает истинных побуждений Аналитика (обычно по причине психологической некомпетентности ее членов). Со стороны группы должно быть встречное движение, выражающееся хотя бы в частичном (если не полном) удовлетворении запросов Аналитика. Запомните: когда Аналитик требует дополнительной информации, он делает это не из-за желания досадить вам или затянуть процедуру принятия решения, а вследствие твердого намерения разобраться в проблеме и решить ее наилучшим образом. Разумный выход из подобной ситуации - по возможности обеспечить его недостающей информацией. А вынужденной заминкой можно воспользоваться для того, чтобы еще раз проверить правильность выбранного пути к цели. После провала тем, кто очень спешил, запросы Аналитика на старте уже не кажутся досадной помехой...

³⁷ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 63-64.

Стратегия 3. Консервативное фокусирование

Этот несколько загадочный термин был предложен Робертом Сеймуром³⁸ в начале 50-х годов для обозначения одной из четырех стратегий образования понятий.

Позднее результаты работы группы американских психологов под руководством Джерома Брунера, куда входил и Р. Сеймур, были опубликованы в отдельной книге³⁹, ставшей без всякого преувеличения классической. Поскольку терминология Р. Сеймура и Дж. Брунера широко используется в литературе по проблемам мышления, мы также не стали от нее отказываться.

Рассмотрим упрощенную версию экспериментов Дж. Брунера по формированию искусственных понятий. Искусственных потому, что здесь понятия выступают как система признаков, произвольно задаваемых экспериментатором. Этот подход имеет давнюю историю в экспериментальной психологии, начиная с работ немецкого психолога Н. Аха (Ach, 1905), а затем исследований Л.С. Выготского и Л.С. Сахарова, выполненных в 20-е годы, и предназначен для изучения именно процесса образования понятий. Так что работа "команды" Брунера продолжает серьезную традицию и заслуживает того, чтобы ее результаты не предавались забвению.

Материалом для проведения эксперимента служит набор карточек с изображениями геометрических фигур (наподобие того, который находится сейчас перед вашими глазами).

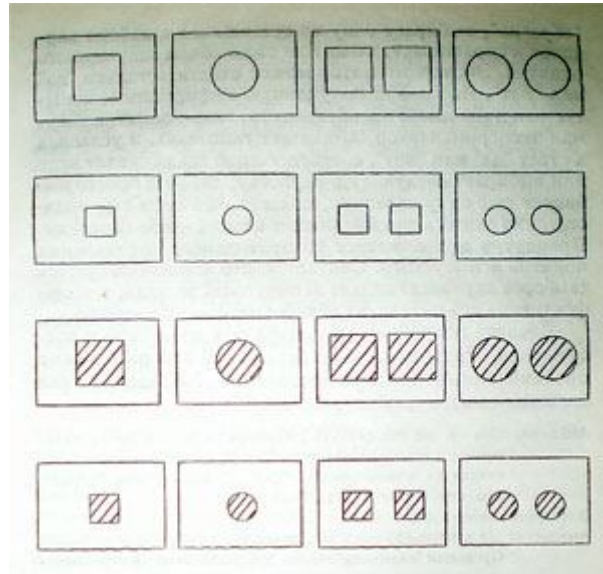
Легко заметить, что для исчерпывающего описания всего набора карточек достаточно четырех признаков, каждый из которых имеет два значения. Это:

- 1) форма фигуры: квадрат, круг;
- 2) величина фигуры: большая, маленькая;
- 3) число фигур: одна, две;
- 4) штриховка фигур: есть, нет.

Итого, $2^4=16$ карточек.

³⁸ Austin G.A., Bruner J.S. and Seymour R.V. Fixed-choice strategies in concept attainment // American Psychologist, 1953, 8. P. 3-14.

³⁹ Bruner J.S. et al A study of thinking. N.-Y.: John Wiley and Sons, 1956. К сожалению, эта книга не была в свое время переведена на русский язык. С ее фрагментами можно познакомиться в сборнике работ Дж. Брунера, вышедшем в издательстве "Прогресс": Брунер Дж. Психология познания. М., 1977, особенно с.131-210.



Процедура эксперимента заключается в следующем. Экспериментатор, используя значение одного, двух или трех признаков, образует ("загадывает") одно из возможных понятий, например: "большие фигуры", "две маленькие фигуры" или "один заштрихованный квадрат". Объем таких понятий будет равен соответственно 8, 4 и 2, что, как вы догадываетесь, влияет на вероятностную (а значит, и информационную) структуру задачи. Предположим, наш экспериментатор "загадал" понятие "две фигуры", а наш воображаемый испытуемый должен "отгадать", какое понятие имеет в виду экспериментатор.

Чтобы превратить случайное гадание в целенаправленный поиск, вводится ряд правил. Экспериментатор должен дать минимальную информацию для ориентации испытуемого в задаче. С этой целью он выбирает из набора карточек одну (так называемый "образец") и говорит испытуемому, что она соответствует задуманному понятию (входит в его объем). Пусть это будут "два больших заштрихованных квадрата". Затем испытуемый, опираясь на какие-то свои соображения по поводу "образца", выбирает одну из оставшихся в наборе карточек и спрашивает, входит ли она в объем задуманного понятия. Экспериментатор может ответить только "да" или "нет". Используя полученную информацию, испытуемый либо пытается определить, какое понятие задумал экспериментатор (выдвигает гипотезу), и услышав в ответ "да" или "нет", соответственно заканчивает игру или выбирает следующую карточку; либо он просто выбирает еще одну карточку, полагая, что пока ему недостаточно данных для выдвижения какой-либо гипотезы. Процедура продолжается до правильного определения понятия испытуемым. Считается, что чем меньше шагов (выборов карточек) делает испытуемый до цели, тем эффективнее его интеллект обрабатывает информацию.

Давайте попробуем смоделировать поведение и рассуждения "крутого" Аналитика, перед которым лежит предъявленный экспериментатором "образец": "два больших заштрихованных квадрата".

Аналитик: Мне неизвестно, сколько признаков входит в понятие, задуманное экспериментатором. Что ж, попробую проверить, входит ли в него признак "форма". Возьму "два больших заштрихованных круга". Подходит?

Экспериментатор: Да.

Аналитик: Ну вот, теперь ясно, что форма фигур значения не имеет. Проверим "величину". Итак: "два маленьких заштрихованных квадрата", подходит?

Экспериментатор: Да.

Аналитик: Величина тоже не имеет значения. Хорошо, проверим "штриховку". Возьму "два больших незаштрихованных квадрата". Подходит?

Экспериментатор: Да.

Аналитик: Что же получается. Если и "штриховка" не имеет значения, то остается только "количество" фигур. Получается, что экспериментатор задумал понятие "две фигуры". Проверим-ка на всякий случай: "один большой заштрихованный квадрат", подходит?

Экспериментатор: Нет.

Аналитик: Тогда вы задумали понятие "две фигуры".

Экспериментатор: Да.

Перед вами идеальный образец стратегии консервативного фокусирования. В чем ее особенности? Прежде всего бросается в глаза, что наш Аналитик избегал до самого последнего момента выдвигать какие-либо гипотезы в отношении искомого понятия. Это очень важная характеристика мышления. Аналитики вместо сосредоточения на всей проблеме концентрируют свое внимание на изолированном ее признаке, а затем пытаются выяснить, является ли этот признак существенным для решения проблемы. Если проверяемый признак таковым не является, Аналитики возвращаются в исходную точку, выбирают другой признак и продельывают с ним ту же операцию. И так до выявления всех признаков, которые влияют на решение проблемы. При этом строго соблюдается правило "один признак зараз" (этим и объясняется наличие прилагательного "консервативное" в названии стратегии). Только после того, как Аналитики соберут в ходе такой последовательной проверки признаков достаточно информации для уверенного принятия решения, они выдвигают гипотезу (собственно говоря, это уже и не гипотеза, а вполне обоснованное решение проблемы).

Теперь, когда мы рассмотрели существо стратегии консервативного фокусирования, можно предложить для нее другое, на наш взгляд более выразительное название: однофакторный мысленный эксперимент. Аналитики поистине питают любовь к этой стратегии и пользуются ею почти инстинктивно, пытаются ли они починить электробритву, найти неисправность в своем автомобиле или ошибку в финансовом отчете. Однако наряду с несомненными достоинствами она имеет и ряд недостатков. Во-первых, требует довольно много времени, особенно если проблема характеризуется большим числом признаков. Во-вторых, не всегда эти признаки даны в готовом виде, как в экспериментальной ситуации определения понятий; часто само их выделение становится сложной задачей, да к тому же они могут оказаться взаимозависимыми. Как и все стратегии, эта также имеет свою ограниченную сферу применения.

Здесь можно было бы закончить, если бы не один случай. На рядовом семинаре по проблеме стилей мышления, который мы проводили с преподавателями вузов, один из слушателей - классический Аналитик - осторожно спросил после разбора стратегии консервативного фокусирования: "А разве существует другой разумный способ отгадать, какое понятие задумал экспериментатор?" И мы поняли, что нужно объясниться до конца.

Конечно, другие способы существуют. Ведь Дж. Брунер выявил четыре стратегии, если вы помните. Вот и рассмотрим (очень кратко!) три оставшихся и покажем, с какими стилями мышления они гармонируют. По результатам экспериментов в лаборатории Дж. Брунера все участники сначала были разделены на две группы: а) те, кто избегал до последнего момента выдвигать какие-либо гипотезы относительно задуманного

экспериментатором понятия и был занят преимущественно добыванием информации путем проверки возможных его признаков; б) те, кто, наоборот, с самого начала выдвигал гипотезы и проверял их, выбирая определенные карточки. В каждой из этих групп оказалось по две подгруппы, различающиеся по стратегии, или по тому способу, которым они оценивали значимость признаков в одном случае или проверяли гипотезы в другом.

Одну из стратегий первой группы - консервативное фокусирование - мы только что обсудили. И, вероятно, среди тех, кто ею пользовался в экспериментах Дж. Брунера, было не мало Аналитиков. Остальные испытуемые, входившие в эту группу, поступали иначе. Хотя они также не выдвигали сразу гипотез, методичная проверка признаков - по одному зараз - их не устраивала, ибо требовала много времени и относительно большого числа выборов карточек. Поэтому, после предъявления им "образца", они выбирали такие карточки, чтобы проверить сразу несколько (минимум - два) признаков. Однако такой подход предполагает известный риск. Если повезет, то можно очень быстро решить задачу. Так, при предъявленном образце "два больших заштрихованных квадрата" кто-то выберет "два маленьких незаштрихованных круга", проверяя сразу три (!) признака, и решит задачу в один ход. А кто-то возьмет "один маленький незаштрихованный квадрат" и, получив в ответ "нет", окажется "у разбитого корыта", поскольку в этом случае невозможно установить, какой из трех проверяемых признаков является значимым. Ничего не остается, как играть дальше. Эта стратегия, связанная с риском при одновременном варьировании несколькими переменными, получила название азартного, или авантюрного фокусирования (Focus Gambling). В известной мере она гармонирует с синтетическим стилем мышления (помните, "А что, если.)-

Во второй группе все сразу начинали с гипотез, иначе говоря, пытались побыстрее угадать правильное решение, надеясь, вероятно, на счастливый случай. Однако и тут обнаружили себя два принципиально различных подхода к достижению цели.

Одни берутся за дело "основательно", можно даже сказать, с нерастраченным идеализмом. После предъявления "образца" они пытаются сформулировать все возможные гипотезы об искомом понятии и, используя всю полученную во взаимодействии с экспериментатором информацию, прокручивают в сознании этот невообразимый, с точки зрения других, калейдоскоп данных, проверяя таким образом свои гипотезы. Это действие весьма напоминает "машинный перебор вариантов", реализация которого на ЭВМ требует большого объема памяти. Объем же оперативной памяти человека, как известно, вообще равен 7 ± 2 единицы хранения (так называемое "магическое число" Дж. Миллера). Даже в нашем упрощенном примере количество возможных гипотез, не говоря уже о текущей информации, получаемой при выборе карточек, значительно превышает возможности оперативной памяти обычного человека. А ведь в экспериментах Брунера использовался набор из 81 карточки!

Очевидно, что здесь желание схватить всю ситуацию целиком вступает в противоречие с возможностями сознания. Кстати сказать, устойчивую привязанность к этой стратегии, названной симультанным сканированием⁴⁰, обнаружил всего 1% участников эксперимента. Не стоило бы и говорить о столь редкой стратегии, если бы ее нестрогий вариант не встречался гораздо чаще у лиц определенного склада мышления, а именно - у Идеалистов. Всегда стремясь охватить проблему целиком, они в процессе проверки массы гипотез почти наверняка теряют часть информации, а иногда и часть самих гипотез. В результате процесс, по крайней мере, с позиции стороннего наблюдателя, настолько запутывается, что кажется случайным гаданием. Однако это не

⁴⁰ Что на "чистом" русском языке звучит как "просмотр (обзор) одновременно представленных объектов (вариантов, версий и т.д.)".

совсем так, поскольку Идеалистам нередко (с вероятностью выше 0,5) удается быстро "отгадать" задуманное экспериментатором понятие, хотя и не всегда они могут связно объяснить, как это получилось. Вероятно, их мозг устроен так, что в моменты перегрузки сознания легко (возможно, легче, чем у других) включаются бессознательные механизмы переработки информации. Другими словами, Идеалистов выручает интуиция.

Оставшаяся часть любителей сразу выдвигать гипотезы исповедует совершенно иную стратегию. Посмотрев на "образец", они обычно говорят что-то вроде: "хорошо, пусть будут "два больших квадрата"". Выбрав проверочную карточку (скажем, "два больших незаштрихованных квадрата") и получив в ответ "да", они проявляют большой интерес к тому, как экспериментатор прореагирует на их гипотезу - "два больших квадрата". Так как экспериментатор их гипотезу отвергает, они выдвигают новую, опираясь на полученную информацию: "Ну раз не подходит, пусть будут "большие заштрихованные квадраты"". И так до нахождения правильного понятия.

Неофициально эту стратегию психологи называют "ленивой". И действительно - похоже на то, что ее приверженцы равнодушны к известному "принципу экономии мышления" Э. Маха. Сформулировал гипотезу - проверил, опираясь на имеющуюся под рукой информацию; если гипотеза оказалась ложной, сформулировал другую, опираясь на наличную информацию, и т.д. И хотя при невезении приходится перепробовать много гипотез, процесс идет быстро и с минимальной нагрузкой на оперативную память и интеллект. В этом случае, как говорит Дж. Брунер, "выход за пределы непосредственной информации" сведен к минимуму. Интересно, что самая незатейливая стратегия получила самое "красивое" название - сукцессивный скрининг, а по-простому - "последовательное отсеивание гипотез". Как вы уже можете догадаться, она в известной мере близка Реалистам и Прагматикам.

В заключение нам хотелось бы подчеркнуть, что каждая из рассмотренных стратегий имеет свои плюсы и минусы. Например, для тех, кто любит начинать сразу с гипотез, без сбора и анализа необходимой информации, существует большая опасность оказаться в плену предубеждений, особенно когда приходится действовать не в экспериментальной ситуации, а в реальной жизни. Каждый выбирает свой путь. А более подробный разговор о "консервативном фокусировании" объясняется тем, что любовь Аналитиков к этой стратегии не идет ни в какое сравнение с привязанностью обладателей других стилей мышления к соответствующим строгим вариантам остальных трех стратегий, описанных Джеромом Брунером.

Стратегия 4. Картирование ситуации

Знаменитый детектив сосредоточенно вычерчивает схему связей между членами преступной группы и представителями структур городской власти. Главный инженер завода, вернувшись в свой кабинет с экстренного совещания у директора, начинает рисовать "портрет" проблемы:



Декан факультета, пытаясь свести своенравные потоки учебных дисциплин в единое мощное русло нового учебного плана, покрывает большой лист ватмана стройными рядами квадратиков, боящихся шевельнуться под направленными друг в друга стрелами межпредметных связей. Глава семьи, разделив лист бумаги на Две колонки, выписывает все "за" и "против" приватизации квартиры.

Перед вами - примеры картирования ситуаций. Этот географический по происхождению термин получил широкое распространение в различных областях знаний, в том числе и в психологии, где он означает составление смысловой карты проблемной ситуации.

Вы можете возразить: причем здесь Аналитики? Подобные занятия знакомы каждому. Пожалуй, это действительно так. И в то же время - не так. Да, великое множество людей не раз в своей жизни рисовали какие-то схемы, составляли списки неотложных дел и т.д. Однако вся эта продукция, часто небрежная, абстрактная, лишенная деталей, незаконченная и наполовину, не идет ни в какое сравнение с абсолютно точными смысловыми картами проблемной "местности", с любовью вычерченными истинными Аналитиками. Для них картирование является важным инструментом принятия решений. И здесь, если им позволяет образование, Аналитики не ограничиваются простыми структурными схемами и списками, а используют такие (достаточно сложные) методы, как метод весовых коэффициентов, причинно-следственного анализа и др.⁴¹

Что дает Аналитикам (и не только им) картирование? Прежде всего, это эффективный способ структурирования проблемной ситуации, который позволяет сделать все ее компоненты зримыми и устойчивыми (по крайней мере, на бумаге). Тем самым картирование создает необходимые (хотя и не всегда достаточные) условия для систематического анализа и объективного решения проблемы. Возможно, Аналитики поэтому и питают пристрастие к картированию и вообще к графике, к письменной речи - больше чем к устной.

Полезность картирования ситуации еще и в том, что оно обязывает выяснить, упорядочить и зафиксировать более или менее полный список переменных, параметров проблемы и факторов, влияющих на ее решение. Даже когда мы хотим, мы не всегда можем сделать это в уме, и свидетельство тому - наш собственный опыт. Всегда легче сосредоточиться на том, что видишь, нежели на том, что пытаешься представить. А раз

⁴¹ Здесь не место обсуждать эти и другие способы картирования ситуаций, тем более что желающие могут с ними ознакомиться самостоятельно. См., напр.: Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1984; Науман Э. Принять решение - но как?: Пер. с нем. М.: Мир, 1987; Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). М.: Экономика, 1990, и др.

так, есть шанс больше увидеть и лучше разобраться в проблеме. С одной стороны, "смысловой портрет" ситуации, как и художественный портрет, несомненно обладает некими эстетическими качествами (может быть, красивым, безобразным, законченным, фрагментарным и т.д.). Говорят же математики, посмотрев на формулу, что она некрасива и поэтому, скорее всего, неверна. Вероятно, и на "смысловые карты", по крайней мере иногда, полезно посмотреть с эстетических позиций. С другой стороны, само по себе рассматривание графического изображения (как и процесс его создания) стимулирует работу интеллекта, причем не только сознательную, и в ходе такой "медитации" решение просто "выскакивает" на вас из листа бумаги. Примерно так, как это было со всем известным героем повести Н. Носова "Витя Малеев в школе и дома".

Сестричка-третьеклассница попросила четвероклассника Витю решить такую задачу. Девочка и мальчик рвали в лесу орехи. Они сорвали всего 120 штук. Девочка сорвала в два раза меньше, чем мальчик. Сколько орехов было у мальчика и девочки?

С присущим ему оптимизмом Витя ринулся в бой. Но орешек оказался трудным. Авторитет старшего заколебался. "С отчаянья, - рассказывает Витя, - я нарисовал в тетрадке ореховое дерево, а под деревом мальчика и девочку, а на дереве сто двадцать орехов. И вот я рисовал эти орехи, рисовал, и сам все думал и думал ... Сначала я думал, почему мальчик нарвал вдвое больше орехов, а потом догадался, что мальчик, наверное, на дерево влез, а девочка снизу рвала, вот у нее и получилось меньше.

... Потом я стал думать, что они складывали орехи в карманы. Мальчик был в курточке, я нарисовал ему по бокам два кармана, а девочка была в передничке. Я на этом передничке нарисовал один карман. Все сто двадцать орехов теперь лежали у них в трех карманах... И вдруг у меня в голове, будто молния, блеснула мысль: "Все сто двадцать орехов надо делить на три части! Девочка возьмет себе одну часть, и две части останутся мальчику, вот и будет у него вдвое больше!"⁴²

Пусть этот веселый эпизод будет напутствием всем тем, кого, как и Витю Малеева, трудно заподозрить в аналитических наклонностях. Когда у вас никак не сходятся концы с концами, попробуйте применить испытанное средство Аналитиков - картирование ситуации. А вдруг?..

Стратегия 5. Конструктивное внимание к деталям

Внешне эта стратегия чем-то напоминает "негативный анализ" Синтезаторов; не зря говорят, что противоположности сходятся. Однако по целям, мотивам и, главное, уровню обобщенности своих разногласий с другими Аналитики остаются все-таки противоположностью Синтезаторам.

Синтезаторы пытаются обратить внимание других на возможные негативные последствия их замысла в целом. И при обсуждении они подвергают сомнению всю концепцию, потому что уверены в большей эффективности (полезности, выгоды) совершенно иного подхода. Они хотят заставить остальных поменять идею, теорию.

Аналитики выставляют свои требования (а для многих - так "придирки") с противоположными намерениями: для того чтобы ничего не пришлось менять на выбранном пути. Коль принято решение следовать одному наилучшему плану или способу, они хотят обрести уверенность в том, что этот план или способ сработает так, как было задумано, что усилия не пойдут насмарку из-за какого-то мелкого, досадного

⁴² Носов Н. Фантазеры: Рассказы и повести. М., 1988, с.225-227.

упущения. Им-то хорошо известно, что именно мелочи создают иногда непреодолимые барьеры на пути реализации тщательно разработанных планов. Один несогласованный срок в цепи других или примитивная вычислительная ошибка в расчетах могут погубить все дело (вспомните хотя бы героя романа Ч.П. Сноу "Поиски", погубившего свою научную карьеру поспешной публикацией непроверенных данных).

Проблемы, конечно, есть. Особенно у тех, кому приходится работать под началом Аналитиков, способных, что греха таить, переборщить иногда в стремлении проконтролировать каждую мелочь. Можно понять чувства секретарши, которой третий раз шеф возвращает письмо для перепечатки. Однако кому-то легче будет пережить "придирки" Аналитиков, если он поймет, ими движет прежде всего потребность в 100% надежности и качества работы, а вовсе не стремление досадить исполнителю. Хотим мы того или нет, но существуют ситуации, где конструктивное внимание к деталям жизненно необходимо. И таких ситуаций очень много.

Возьмите, к примеру, деловую переписку. Специалисты справедливо предупреждают бизнесменов, что иногда нет более надежного способа потерять покупателя, чем допустить в письме к нему ошибку в написании его имени, фамилии или отчества (если таковое имеется). А какое впечатление производит автореферат докторской диссертации по филологии, текст которого пестрит грубыми орфографическими ошибками? Примерно такое же, как абсолютно лысый продавец, бойко предлагающий покупателям патентованное средство для ращения волос.

Мы уже слышим возражения: Да ну вас, кто на это обращает внимание? Увы, должны вас огорчить: не только обращают. Можно даже сформулировать один важный закон практической психологии: мелочей не замечают или не желают замечать в ходе подготовки или выполнения работы; в результатах же их замечают невооруженным глазом и, как правило, остро реагируют. И когда Аналитик находится над (или рядом с) теми, кто не считает нужным обращать внимание на детали, честно говоря, становится как-то спокойнее за результат.

Стратегия 6. "Анализ через синтез"

А. Харрисон и Р. Брэмсон называют эту стратегию "дедуктивным рассуждением" (Deductive Reasoning), что, на наш взгляд, неточно, или скорее неполно, передает ее сущность. Нам показалось, что здесь лучше было бы использовать широко известный в психологии термин "анализ через синтез", который, по С.Л. Рубинштейну, описывает центральный механизм всякого мышления.

На первый взгляд, и дедукция, и анализ через синтез не слишком-то подходят для характеристики индивидуальных особенностей мышления, поскольку являются его родовыми свойствами.

С детских лет все мы прибегаем к дедуктивным умозаключениям для добывания информации. Пятилетняя девочка, которой мама в сотый раз читает "Мойдодыра", делает ей замечание: "Почему ты не читаешь?" - "я читаю". - "Нет, не читаешь!" Мама догадывается, улыбается и говорит дочке: "Я уже выучила эту сказку наизусть". Перед вами образец классического дедуктивного умозаключения:

Когда люди читают, они смотрят в книгу

Мама не смотрит в книгу

Следовательно, мама не читает

Поэтому дедуктивное рассуждение, доступное с определенного возраста всем людям, вряд ли можно считать стратегией. Однако ориентация на получение знания

преимущественно путем логического вывода вполне может рассматриваться уже как мыслительная стратегия. Вероятно, именно это и имели в виду А. Хар-рисон и Р. Брэмсон, когда называли стратегию "дедуктивным рассуждением".

Действительно, одним больше нравится использовать готовые знания; другим больше по душе такие данные, которые из чего-то следуют, могут быть выведены логическим путем. Аналитики явно относятся к последним.

Тем не менее, важным оказывается и то, как организован весь процесс добывания выводных знаний. Выделение новых свойств вещей (а значит, и получение новой информации) происходит через включение их в новые связи. При этом вещи выступают перед человеком каждый раз в новом качестве, раскрываются перед ним с новой стороны. Например, в зависимости от того, в каком контексте школьник рассматривает на геометрическом чертеже отрезок прямой, этот отрезок может выступать для него в качестве биссектрисы, медианы, секущей и т.д.

Перед вами - конкретная иллюстрация общего механизма мышления (или даже познания), который С.Л. Рубинштейн называл анализом через синтез. На более современном психологическом языке это принято называть механизмом смены контекстов.⁴³

Естественно, что люди различаются как по структуре и содержанию самих контекстов, так и по характеру их изменения. И то, и другое оказывает самое непосредственное влияние на построение логических выводов. Можно ориентироваться на абстрактные, философские (либо противоречащие друг другу) контексты как Синтезаторы. Или на целевые и ценностные контексты как Идеалисты. Можно их менять "хаотично" как Прагматики. А можно опираться на более или менее конкретные "теории", рассчитанные на прямое применение к определенным проблемам, менять контексты по достаточно стройному и полному плану, создавая тем самым надежную информационную базу для логических выводов. Что и делают Аналитики. Не простое пристрастие к выводному знанию (Синтезаторы ведь тоже питают к нему симпатии), но, прежде всего, специфическая организация дедукции (впрочем, и индукции тоже) характеризует Аналитика. По этой причине мы изменили название "дедуктивное рассуждение" на другой ярлык - "анализ через синтез". Вероятно, также не лучший...

А теперь - конкретный пример.⁴⁴ Джордж, руководитель регионального отдела сбыта, пришел с жалобой на одного из работников к своему боссу Гарри, управляющему по сбыту солидной компании.

Джордж: Денни совершенно никуда не годится как торговый агент. Производил такое хорошее впечатление, когда мы его нанимали, а так ни разу и не справился полностью с поставленными перед ним задачами.

Гарри: Что у него идет не так?

Джордж: Я и сам толком не пойму. Он не сидит на месте, действует быстро и энергично, встречается с множеством клиентов, но на стадии завершения сделки у него возникают проблемы.

Гарри: Вам известно почему?

Джордж: Нет, с уверенностью не могу сказать.

⁴³ Baars B.J. A cognitive theory of consciousness. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

⁴⁴ Адаптировано из: Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 67-68.

Гарри: А что Денни представляет собой как человек?

Джордж: Приятный, симпатичный парень. Я действительно так считаю. Он дружелюбен, открыт и людям нравится. И всегда готов быть полезным другим.

Гарри: А как в отношении тех клиентов, которым ему все же удалось продать товар? Им он понравился?

Джордж: Да, и даже очень. Но часть из них ушла потом к нашим конкурентам.

Гарри: Почему так? Есть какая-то информация на этот счет?

Джордж: Кое-что. Кто-то из них говорил, что когда агенты из конкурирующей фирмы появляются с партией нового товара, у Денни не находится хороших контраргументов. Получается как если бы он просто говорил: "Что ж, вам решать, мистер Покупатель".

Гарри: Так он недостаточно обучен?

Джордж: Нет, я думаю, что он получил хорошую подготовку. Больше похоже на то, что ему не нравится бороться и отстаивать свои интересы.

Гарри: Джордж, а что вам известно о торговом персонале наших конкурентов?

Джордж: Агрессивны, когда сделка уплывает из рук. По-моему, они сражаются не на жизнь, а на смерть.

Гарри: А наши лучшие кадры?

Джордж: Такие же. Иногда кажется, что у них там идет постоянная война.

Гарри: Итак, какие выводы относительно Денни вы можете сделать из всего этого?

Джордж: Кажется, теперь я понимаю, в чем дело. Ему, к сожалению, не подходит эта работа или, по крайней мере, этот вид рынка.

Аналитик Гарри помогает своему подчиненному взглянуть на проблему Денни с нескольких различных, но связанных определенной "теорией" деятельности торговых агентов⁴⁵, позиций. Гарри как бы ведет мысль Джорджа, меняя контексты с помощью вопросов типа "А что нам известно о ...?" Отвечая на подобные вопросы, Джорджу приходится размышлять и делать промежуточные выводы, поскольку большинство вопросов Гарри носят обобщенный (не общий!) характер. В итоге Джордж приходит к весьма важному и для него самого, и для Денни выводу: неудачи Денни - это не его вина, а скорее его беда. И в этой беде повинен отчасти и Джордж, поскольку вовремя не смог разглядеть несоответствие личных качеств Денни характеру и условиям работы. Важно и то, что знание, добытое в результате цепочки выводов, логическим путем, часто кажется более достоверным, чем информация, полученная в готовом виде; выводное знание к тому же труднее отвергнуть или просто забыть, даже если оно неприятно для добывшего его своим трудом человека. Правда, в случае ложных посылок бездушная логика неумолимо приводит к столь же устойчивым заблуждениям, а достоинства стратегии превращаются в недостатки.

Рассмотрена последняя стратегия, и настало время, в лучших традициях самих Аналитиков, расставить все точки над *i*. Чтобы показать сильные и слабые стороны

⁴⁵ Вероятно, Гарри в своих рассуждениях опирается на систему требований к торговым агентам, аналогичную изложенной в кн.: Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ. М.: Экономика, 1991, с.70-75, 137-153.

аналитического стиля, расскажем еще одну реальную (драматическую, в известной степени) историю жизни из архива наших американских коллег.

Когда Фрэнк Доу в возрасте 62 лет стал президентом страховой компании ТИЛКО, для него это не было полной неожиданностью. Он считал вполне логичным завершение своей карьеры на этом посту. С тех пор, как 35 лет назад Фрэнк поступил в компанию на должность младшего бухгалтера, он медленно, но неуклонно продвигался по пути к президентскому креслу.

Фрэнк никогда не допускал ошибок в работе. Аккуратность, точность, основательность, старательность, высокая ответственность и надежность - все эти качества по праву стояли на первом месте в служебной характеристике Ф. Доу. И именно на него всегда рассчитывало начальство, когда требовалось сделать что-то такое, что должно быть сделано без малейшего изъяна.

В компании даже ходила шутка об этих его особенностях. Говорили, что Фрэнк стал президентом благодаря его никем не превзойденному мастерству написания годовых отчетов компании. Ибо, по крайней мере в течение последних тридцати лет, он был высшим авторитетом в области составления важных финансовых документов компании. Если даже он не готовил отчет сам, он всегда просматривал документ последним. Он никогда не пропускал даже малейшего расхождения в цифрах, и ничто не могло выйти из его кабинета, не будучи совершенным до последней точки. Когда Фрэнк стал президентом, он столкнулся с двумя проблемами, хотя сам никогда не считал их своими. Но так считали другие.

Во-первых, предыдущий президент был человеком совершенно иного сорта. Предшественник Фрэнка был известен как человек действия: веселый, энергичный, предприимчивый, не сидящий на месте, в кабинете, склонный к инновациям и даже, в известной мере, к риску. В противоположность ему Фрэнк казался сухим, строгим, формальным, не отступающим ни на шаг в сторону от заведенного порядка, скучным, лишенным чувства юмора человеком. Для части директоров и менеджеров смена власти (а с ней - изменения в стиле руководства и отношений) оказалась весьма болезненной, поскольку нарушила их привычный образ действий.

Так, они очень скоро обнаружили, что совершенно изменились основные правила составления заявок на получение годового бюджета. Раньше от них ждали представления очень кратких, содержательных заявок, где указывались лишь статьи крупномасштабных расходов в каждой из запланированных на предстоящий год программ. Инновационные программы всегда приветствовались. Их поощряли искать новые способы ведения дел в своих офисах и отделах.

При Фрэнке Доу менеджеры обнаружили, что от них ждут подробнейшего финансового отчета за деятельность прошлого года и столь же детально разработанного, логичного проекта на будущий год. Все их эксперименты, все инновационные, поисковые проекты были отклонены как пустяки, которыми серьезные люди в серьезной компании просто не должны заниматься. "Существует только один правильный способ управления страховой компанией", - часто говорил Фрэнк. И горе тому менеджеру, который допускал арифметическую ошибку в какой-то статье бюджета. Фрэнк Доу не прощал подобных ошибок, поскольку сам никогда их не делал.

Другая проблема новоиспеченного президента была более серьезной, хотя сам он ее так никогда и не понял. В течение всех лет работы в компании он ни одного дня не провел "в поле". Фрэнк не имел ни малейшего представления о том, на что похожа жизнь страхового агента, инженера по технике безопасности или приемщика исков. Он, работая с бумагами, ни разу в своей жизни не говорил с клиентом. И он, всю жизнь прослуживший в компании, страховавшей, в частности, других от убытков в

результате непредвиденных событий, как оказалось, не имел понятия о непредсказуемости рынка! (А мы сетуем на то, с каким трудом проникают в головы наших людей, выросших в атмосфере администрирования, регламента и плана, идеи рыночной экономики).

Теперь, с высоты своего нового командного пункта, Фрэнк увидел чудовищный беспорядок и полное отсутствие системы и метода в работе сотрудников компании. Все делалось (он был уверен в этом) путем проб и ошибок. Поэтому одним из первых заданий, которое Фрэнк, став президентом, дал своим управляющим, было подготовить полное руководство для персонала, работающего непосредственно с клиентами; такое руководство, в котором бы "по буквам" разбиралось все, что им полагается делать. Он был весьма доволен, когда это состоящее из двух толстенных томов руководство появилось и было роздано каждому работнику.

Спустя несколько месяцев Фрэнк обнаружил, что объем заключаемых сделок не возрос. И его коллеги не смогли объяснить ему причины. "Они, должно быть, не следуют предписаниям", - говорил Фрэнк. Когда чуть позже он присутствовал на собрании управляющих отделами компании, ему сказали в лицо буквально следующее: (а) этому руководству для персонала" не только не следовали, но его сознательно игнорировали, потому что (б) все агенты считали его смешным и нелепым, а (в) несколько лучших служащих вообще собрались увольняться, чтобы перейти в другие, менее "режимные" компании. Эти три Удара были для Фрэнка Доу неожиданными и даже немного заделали его. В конце трехлетнего срока президентства, точно в день своего 65-летия, Фрэнк Доу ушел в отставку. Он вернулся домой к двум своим пожизненным увлечениям: выращиванию камелий и коллекционированию марок. Возможно, с опозданием, но некоторые менеджеры ТИЛКО с тоской вспоминали времена короткого правления Фрэнка Доу. Ведь он внес заметную долю стабильности и предсказуемости в работу компании. И между прочим, когда он уходил, ТИЛКО находилась в самом лучшем финансовом положении за последние 20 лет.

На примере судьбы Ф. Доу хорошо видны как бесспорные преимущества, так и бросающиеся в глаза недостатки аналитического стиля в чистом виде. Вы уже имели возможность заметить, что эффективность любого из стилей мышления в огромной степени зависит от его соответствия окружающей среде, в которой он реализуется. Свидетельство тому - история Фрэнка Доу. До тех пор, пока он находился в своей стихии - занимался бухгалтерией, финансовой отчетностью, обработкой данных - результаты были великолепными. Его способности идеально подходили для управления такими делами, поскольку Фрэнк был тем, кого американцы называют "number - cruncher" (т.е. "пожиратель цифр" или "человек-компьютер"). Он преуспевал и процветал там, где требовалось именно это. Но сразу попал в затруднительное положение, когда ему пришлось иметь дело с "объектами" куда более неопределенными, чем цифры - сделками, мотивацией людей и управлением ими, с охваченным лихорадкой рынком. И здесь его попытки ввести "систему" и обеспечить предсказуемость не сработали. Будучи Аналитиком до мозга костей, он не смог найти новый стиль или подход, работающий там, где аналитические стратегии явно не годились. Это - слабое место Аналитиков, которым, особенно с годами, не хватает гибкости.

Как мы уже говорили, не только аналитический, но и любой другой стиль малоэффективен там, где он не соответствует ситуации. Возможно, отличие аналитического стиля лишь в том, что когда подход Аналитика терпит крах вследствие неадекватного применения, крах этот очевиден для всех. Причина - в сущности аналитических стратегий. Все они - ясно очерчены, основаны на традиционной логике, конкретны и очевидны. И когда они применяются в неподходящей ситуации или без достаточного мастерства, мы замечаем это сразу (хотя сами Аналитики могут и не

сознавать неадекватность своих действий). Когда же стратегии Аналитика используются к месту и действуют, этого почти никто не замечает, ибо в подходящей ситуации они выглядят столь правильными и логичными, что никому и в голову не приходит, что кто-то мог бы поступить иначе. Есть в этом какая-то несправедливость по отношению к Аналитикам.

Нас всегда интересовал вопрос: почему люди затрачивают колоссальные усилия на то, чтобы переделать себя сообразно требованиям работы или окружения, вместо того, чтобы потратить, возможно, гораздо меньше сил, чтобы найти соответствующую их индивидуальной психологии "экологическую нишу"? Однозначного ответа мы не знаем, хотя он чрезвычайно важен именно для Аналитиков, оказывающихся перед необходимостью принять решение в пользу одной из альтернатив вследствие ошибки в выборе профессии, неспособности устоять перед соблазном повышения в должности и т.д. Поэтому мы не можем пожелать им, как это ни парадоксально, еще большей осторожности и осмотрительности в решении жизненно важных вопросов.

Как обнаружить реалиста

Реалисты, если говорить о тенденции, выглядят обычно людьми открытыми, прямыми, искренними, уверенными, сильными и независимыми, напористыми, а иногда и агрессивными. Кому-то их прямота и откровенность может показаться игрой, хотя, как правило, это не так. Да, они действительно быстро выражают свое мнение (там, где это нужно), потому что, в отличие от многих других, его имеют. Вероятно, по этой же причине они весьма быстро и ясно выражают свое согласие или несогласие с партнером по общению, используя как вербальные, так и невербальные средства (взгляд, мимику, жесты). Здесь Реалисты далеки от идеалистической дипломатии с ее "мне кажется", и их собеседнику сразу становится понятно, согласны они с чем-то или нет, хотя бы по речевым оборотам типа "для меня очевидно", "всем известно, что", "я убежден" и т.д. Реалисты за словом в карман не лезут, но длинных, пустых, сентиментальных или теоретических разговоров не любят. Сами они выражаются кратко и ясно и ждут того же от других. Ценят откровенность партнера, обычно настроены позитивно, однако в напряженных ситуациях возбуждаются и начинают говорить резким, властным не допускающим возражений тоном, проявляя иногда высокомерие и нередко упрямство.

Излюбленные темы общения Реалистов - текущие, неотложные дела, фактическая сторона событий. В общем-то, чем более практический, приземленный характер носит разговор, тем легче его вести с Реалистами. В подобных беседах Реалисты для прояснения своей позиции и в качестве аргументов любят приводить конкретные примеры, короткие и выразительные эпизоды из жизни и, естественно, факты, факты и еще раз факты. Идут в ход и язвительные анекдоты, колкости, шутки. Выраженные Реалисты, как правило, натуры сильные и цельные, им не свойственны рефлексии и утонченность. Поэтому и юмор для них лишь тогда юмор, когда он легок для понимания и силен ("обхохочешься!"). Веселая (приятная), но не слишком "интеллектуальная" или экстравагантная компания - вот где Реалисты могут расслабиться и повеселить других. Нередко они задают тон в таких компаниях, да и вообще не прочь "полидировать" в более широких общностях: производственных коллективах, политических партиях, обществе в целом, наконец. А почему бы и нет? Они быстро принимают решения, не боятся брать ответственность на себя, умеют держать в руках людей, говорят просто, ясно и убедительно, ближе многих других к "простым людям". Реалистические стратегии прекрасно гармонируют с личностью такого склада.

Давайте обратимся к еще одному персонажу (на сей раз Реалисту) романа И. Штемлера "Универмаг" - директору универсама "Олимп" Константину Петровичу

Фиртичу. В кабинете Фиртича находится коммерческий директор универмага Индурский, входит главный бухгалтер Лисовский.

Фиртич обернулся к двери, но не успел поздороваться-его отвлек частый телефонный звонок междугородной связи. Он поднял трубку и заговорил, вольно присев на подлокотник дивана

Лисовский опустил в кресло напротив коммерческого директора. - Прибыла партия фотоаппаратов из Ленинграда, а сопроводительного счета нет, - пояснил Индурский, кивая в сторону директора. - И артикул незнакомый, привязаться не к чему. А новый счет неделю будет ползти, не меньше.

Лисовский насупленно молчал. Индурский заерзал, он недолюбливал главбуха, который нередко остужал энергию коммерческого директора, удерживая от авантюры.

Значит, так, - Фиртич оставил трубку. - Цена аппарата четыреста семьдесят рублей. Счет они дошлют.

Он придвинул бумаги и наложил резолюцию, разрешающую продавать аппараты. Тем самым Фиртич брал на себя всю ответственность. Случись сейчас ревизия, ему несдобровать: товар, принятый без счета, продавать нельзя... А главный бухгалтер, тот же ревизор, сидит точно ничего не слышит.

Безобразия, - вздохнул Индурский. - Почему непременно мы должны нарушать закон...

Бросьте, Индурский, - язвительно перебил Фиртич. - Вам ли сокрушаться о таких пустяках?..

Фиртич переждал, пока коммерческий оставит кабинет.

- Я обещал ресторану "Созвездие" триста метров голубой шерсти. Приходил Антонян, жаловался, что вы не подписываете требование.

Лисовский молчал, погруженный в свои мысли. Наконец склонил голову на плечо и произнес:

- Универмаг не продает по безналичному. Необходимо разрешение управления. Я думал, вы согласовали. Оказывается, нет.

Фиртич нахмурился. Он не хотел конфликтовать с Лисовским. Директор может конфликтовать со всем миром, но не со своим главным бухгалтером. Остаться без фонаря в ночном лесу ...

Вам недостаточно моего указания? - сдерживаясь, промолвил Фиртич.

Недостаточно, - Лисовский умолк. Перехватило дыхание. Результат сахарного диабета, коварной болезни ... Справившись с дыханием, он проговорил: - Много берете на себя, Константин Петрович.

Фиртич оперся спиной о зеркало, сложил руки на груди. Он молча смотрел на Лисовского. Гнева не было. Душа ощущала умиротворение и покой, словно Лисовский имел кого-то другого в виду, а не его.

Верно, Михаил Януарьевич. Много. К примеру, я ненавижу казенные инструкции. Этот щит и меч бюрократов... Я директор крупного универмага. Почему не доверяют мне? Контролируют каждый шаг! Почему я не могу продать по своему

усмотрению три сотни метров шерсти? В каждом видят жулика! И когда закончится эта вакханалия всеобщего подозрения?

Фу-ты ну-ты... И подозревать больше некого, и жуликов нет, - Лисовский с интересом смотрел на директора.

- Вот что я вам скажу, Михаил Януарьевич. Убежден, что в "Олимпе" всерьез подозревать пока некого. Всерьез! - Фиртич переждал и добавил: - Только, пожалуй, меня. Что, кстати, вы и делаете. Усердно.

Лисовский закашлялся. Лицо его стало красным, жарким. Он шумно втягивал в себя воздух... Успокоился. Достал платок, вытер глаза:

- Я главный бухгалтер. Тридцать восемь лет я подчиняюсь инструкциям. Благодаря им еще существует какой-то порядок. Беда лишь в том, что каждый их толкует по-своему. Как и вообще законы... Вам не надо было бы рисковать, если бы те, в Ленинграде, сообразовали соблюдать инструкции: приложить счет к товару.

После короткой борьбы с подлокотниками Лисовский наконец вытащил себя из кресла. Выпрямился, глядя мимо Фиртича.

- Больше у вас нет ко мне ничего?

- Есть, - с нажимом ответил Фиртич. - В управлении известно о липовом отчете, что представила бухгалтерия за прошлый год.

- Ну?! - Лисовский соизволил перевести взгляд на директора. - Достоверные источники?

- Вполне. Барамзин. Он получил письмо. - Фиртич был серьезен. Главный бухгалтер вяло усмехнулся.

- Что же вы ответили начальнику управления?

- Что все это клевета, - жестко проговорил Фиртич.

- Ввели в заблуждение управляющего?- Лисовский развел плечи.

- Да, мне это сейчас нужно.

- Ложь во спасение.

- Как угодно, - и, не удержавшись, Фиртич добавил: - Это вам не подпись в фактуре на триста метров шерсти по перечислению.

- Никак мне, дураку, не удастся уловить грань между деловым расчетом и авантюрой. - Лисовский дернул щекой, сделал несколько шагов, остановился перед помрачневшим директором. - Знаете, Фиртич, мне кажется, что вы плохо кончите... Но я не писал этого письма. Меня из списка вычеркните!⁴⁶

В этом фрагменте Реалист Фиртич подан на фоне аналитического подхода главного бухгалтера Лисовского. В дальнейшем у вас будет возможность посмотреть на Реалистов и в других контекстах.

⁴⁶ Штемлер И.П. Универмаг, с.387-389.

Основные стратегии реалистического стиля мышления

Реалисты - это люди, которые больше всего доверяют своим глазам, ушам, носу, пальцам или, короче, личному опыту. Они не отказывают в способности познавать мир "наощупь" и другим людям. Наоборот, они считают ощущения и восприятия единственным заслуживающим доверия источником информации, поставщиком фактов, над которыми только и стоит дальше размышлять, если есть к тому необходимость. Реальность, по их мнению, есть не что иное, как совокупность фактов. Ее невозможно познать иначе, как наблюдая, сопоставляя и обобщая факты, а затем делая те или иные выводы, постепенно поднимаясь до создания понятий, законов и теорий. Реальность нельзя вывести дедуктивно из какой-то теории или идеи (вероятно, среди убежденных Реалистов немало атеистов?). Отсюда главную познавательную установку Реалистов можно определить как непрерывное единство двух способов или методов познания: эмпирического, опытного, опирающегося на факты, - и индуктивного, обеспечивающего переход от накопленных фактов к их обобщению и построению выводов (т.е. переход от фактов к теории). И все мыслительные стратегии Реалистов, сознают они это или нет, являются выражением эмпирической индукции.

Очевидно, что основным строительным материалом "реалистических знаний" выступают факты. Как известно из истории науки, факты - очень ценный и надежный материал, а самые выдающиеся открытия в физике, химии, биологии и других науках были сделаны путем индуктивного обобщения эмпирических (полученных в результате наблюдения) данных. Однако любителей фактов всегда подстерегали и сейчас подстерегают коварные ловушки, поскольку загадка простейшего кирпичика человеческого знания - факта - до сих пор окончательно не разгадана. Не затрагивая сложнейшую философскую проблему научного факта, коснемся некоторых сложностей использования фактов в обыденном, практическом мышлении.

Существует множество научных определений понятия "факт", но мы начнем с попытки героя повести братьев Стругацких "Сказка о тройке" Фарфуркиса проанализировать это "простое" понятие:

... что есть факт? Можно ли вообще в условиях нашей невероятно усложнившейся действительности говорить о факте? Факт есть явление или деяние, засвидетельствованное очевидцами. Однако очевидцы могут быть пристрастны, корыстны или просто невежественны. Факт есть деяние или явление, засвидетельствованное в документах. Но документы могут быть подделаны или сфабрикованы. Наконец, факт есть деяние или явление, фиксируемое лично мною. Однако мои чувства могут быть притуплены или даже вовсе обмануты приводящими обстоятельствами. Таким образом, оказывается, что факт, как таковой, есть нечто весьма эфемерное, расплывчатое, недостоверное, и возникает естественная потребность вообще отказаться от такого понятия.⁴⁷

Выводы Фарфуркиса, в которых есть изрядная доля истины (особенно в отношении житейских фактов), вряд ли придутся по вкусу Реалистам. Скорее они встанут на сторону М. и И. Голдстейнов, утверждающих, что "факты - это то, в чем согласны все наблюдатели".⁴⁸ Пожалуй, лучше и не скажешь на "реалистическом" языке. Остается

⁴⁷ Стругацкие А. и Б. Избранное. - М.: Моск. рабочий, 1989, с. 281.

⁴⁸ Голдстейн М., Голдстейн И.Ф. Как мы познаем. Исследование процесса научного познания. Сокр. пер. с англ. - М.: Знание, 1984, с. 45.

пустяк: добиться согласия всех. Что касается научных фактов, то это не такое уж трудное дело, ибо существуют специальные критерии (повторяемость, например) и процедуры верификации эмпирических данных. А вот с житейскими фактами все обстоит гораздо хуже. Не отсюда ли раздражительное "каждому видно" Реалистов, которым приходится затрачивать много сил на убеждение других в наличии тех или иных фактов.

Другая проблема, подстерегающая уповающих на "чистые" факты Реалистов, состоит в том, что на самом деле факты не являются независимыми от наблюдателя, его предпочтений и теорий. Конечно, в этом смысле факты неоднородны. Легче всего достичь согласия в отношении так называемых природных фактов (например, "огонь горячий"), для чего необходимо иметь лишь нормальные органы чувств. Однако подавляющая часть фактов - дело рук человека, и именно они доставляют Реалисту больше всего хлопот.

Рассмотрим простейшее утверждение: "Арбуз весит 5 кг." То, что данный арбуз весит 5 кг, является объективным фактом, проверяемым любым наблюдателем, владеющим процедурой измерения массы. А теперь вообразите себе человека, который не знает ничего о весах или о таких единицах измерения массы, как килограмм, и попробуйте его убедить в данном факте. Не удастся, ибо для него этот факт просто не существует. Подобные факты относятся к классу "нагруженных теорией".⁴⁹

И все же разобраться с весом арбуза гораздо легче, чем с фактами, нагруженными не научными, а житейскими "теориями". У каждого из нас масса таких "теорий" (кого считать умным, а кого - глупым, чем отличаются женщины от мужчин и т.д.), которые мы часто и не осознаем, но всегда "нагружаем" ими житейские факты. И Реалисты в этом занимают не последнее место. Проблемы возникают, естественно, из-за различий в имплицитных (т.е. неявных, неосознаваемых) теориях людей, вступающих в общение по поводу фактов.

Луис Альберто из знаменитого мексиканского сериала "Богатые тоже плачут", застав в собственной спальне свою жену Марианну и ее друга-архитектора в двусмысленном положении, вывод сделал однозначный: жена ему неверна, и это факт, в котором он только что убедился. Естественно, что Марианна и архитектор никогда не признают подобного "факта", поскольку они-то (и все зрители) твердо знают, что ничего "такого" не было. Признав нас в свидетели, авторы связали тем самым еще один мелодраматический узел в бесконечном телесериале. Бешеная ревность и грубость Луиса Альберто послужила причиной страданий ни в чем "неповинной" Марианны, да и всех остальных тоже. Именно так воспринимает развитие событий наш отечественный "средний" зритель. Вот только вряд ли сами мексиканцы разделяют эту точку зрения.

Представим себя на секунду драматургами и построим эпизод по-иному. Пусть мужем Марианны будет милый, тонкий архитектор Мендисобаль, застающий свою любимую жену в идентичной ситуации с Луисом Альберто, ее старым другом. Увидит ли тогда архитектор факт супружеской неверности со стороны жены? Увы, скорее всего да. И его столь же трудно будет переубедить в этом, как и "ревнивца" Луиса Альберто. Оба они скорее простят сей "факт", нежели изменят его оценку. Потому что дело здесь не столько в ревности и страстности натуры, сколько в имплицитной теории отношения полов, которой они следуют в своем поведении и мышлении.

Известный американский антрополог Эдвард Холл⁵⁰ пишет, что в латиноамериканской культуре издавна считалось, будто мужчина не способен подавить

⁴⁹ Голдстейн М., Голдстейн И.Ф. Как мы познаем..., с.42.

⁵⁰ Hall E.T. The silent language. Greenwich, Conn.: Fawcett Publications, 1969. P. 49-50.

сильное влечение к женщине, охватывающее его всякий раз когда он остается с ней наедине. А женщина, естественно, не в силах противиться его сильной страсти. Холл даже советует североамериканцам, попавшим в Латинскую Америку и оказавшимся по каким-либо причинам в ситуации *tete-a-tete* с лицом противоположного пола, не пытаться кому-то доказывать, будто ничего "такого" не произошло. В ответ можно услышать: "Вы разве не мужчина? Она разве не женщина?" Латиноамериканцы не доверяют своим силам в борьбе с сексуальным влечением и больше полагаются на других людей и особые социальные меры (обычаи, ритуалы, традиции), предотвращающие случайные встречи мужчин и женщин в благоприятных для адюльтера условиях. Кстати, Марианна нарушила такие традиции и, по-видимому, виновна в последствиях не меньше Луиса Альберто.

Важным выводом, особенно для Реалистов, является признание того факта, что все рукотворные факты "нагружены" теориями, не важно - научными или житейскими. Не будет преувеличением сказать, перефразируя известное выражение, что "сколько людей, столько фактов". И не потому ли Реалистам приходится проявлять настойчивость и упрямство, убеждая других в казалось бы "очевидных" фактах.

Еще две проблемы Реалистов связаны с необходимостью обобщать факты и делать из них выводы.

При всей любви к объективным фактам (и неприязни к явным, эксплицитным теориям и дедуктивным, формально-логическим построениям) Реалистам приходится эти факты сравнивать, классифицировать и обобщать. Результаты такого чисто эмпирического подхода напоминают иногда классификацию животных, якобы обнаруженную в одной старинной китайской энциклопедии под названием "Небесная империя благодетельных знаний", а именно: "животные делятся на а) принадлежащих Императору, б) набальзамированных, в) прирученных, г) сосунков, д) сирен, е) сказочных, ж) отдельных собак, з) включенных в эту классификацию, и) бегущих как сумасшедшие, к) бесчисленных, л) нарисованных тончайшей кистью из верблюжьей шерсти, м) прочих, н) разбивших цветочную вазу, о) похожих издали на мух".⁵¹

Приводя здесь эту гротескную мистификацию Борхеса, мы вовсе не хотели как-то принизить реалистический стиль мышления или, еще хуже, посмеяться над Реалистами. Даже в современной науке, не говоря уже о практике, подобных классификаций хоть пруд пруди,- возьмите, к примеру, классификацию обонятельных ощущений (или проще запахов) в психологии. Наша цель - показать, что можно мыслить и так (а иногда по-другому просто не получается). Однако такая "классификация птиц" вряд ли вызовет симпатии Синтезаторов и Аналитиков. Но не исключено, что найдет понимание у Прагматиков или Идеалистов, особенно если по просьбе последних в нее будет добавлено несколько рубрик, например п) ласковые и р) занесенные в Красную книгу.

Наконец, еще одна проблема Реалистов связана с индуктивным выводом. Как известно, индуктивное знание всегда носит вероятностный характер⁵². Вспомните хотя бы классическое:

Железо тонет в воде

Медь тонет в воде

Алюминий тонет в воде

⁵¹ Борхес Х.Л. Проза разных лет. М.: Радуга, 1984, с. 218.

⁵² Исключение составляет полная индукция через перечисление, которая в практическом мышлении почти никогда не используется и существенной роли не играет.

Ртуть тонет в воде

Следовательно, все металлы тонут в воде.

На беду Реалистов, влюбленных в индукцию и к тому же не расположенных к поиску дополнительной информации, время от времени появляется какой-то "натрий", который не желает тонуть и тем самым путает все карты. Что ж, простота и выигрыш во времени всегда связаны с риском...

Очевидно, что специфика эмпирико-индуктивного подхода и связанные с ним проблемы находят свое выражение в стратегиях реалистического мышления. И мы специально подробно остановились на этих проблемах в надежде привлечь к ним внимание прежде всего самих Реалистов, не склонных убивать время на самоанализ. Возможно, тогда они задумаются над расширением репертуара своих стратегий и откроют новые для себя способы убеждения людей в наличии и правдоподобии фактов (кроме привычных натиска и язвительности).

Стратегия 1. "Что? Где? Когда и Как? Зачем и Почему?"

Эта "шестерка слуг, проворных, удалых" серьезно помогает Реалистам организовать и направить на достижение конкретных целей как свои действия, так и действия других людей.

Перед вами фрагмент совещания группы поддержки кандидата в депутаты городского Совета в одном из небольших городов средней полосы России. Члены группы, молодые люди в возрасте до 30 лет, среди которых нет профессиональных социологов и журналистов, решили собрать информацию о нуждах, интересах, проблемах жителей города с целью уточнения предвыборной программы своего кандидата, его подготовки к встречам с избирателями.

Олег: Итак, в нашем городе примерно восемь тысяч избирателей. Нас восемь, и если мы опросим хотя бы 50%, то на каждого придется по 500 адресов. А если учесть семьи, то значительно меньше. Вполне можно пойти по домам и за несколько дней собрать материал. Как вы считаете?

Марина: А что, нормально. Вот план города, давайте разобьемся по участкам. Я бы взяла, если никто не возражает, район химкомбината: я там живу и многих знаю.

Сергей: Подожди, Марина. Вовсе не обязательно ходить по домам, точнее - только по домам. В общежитии химкомбината можно провести собрание, а там живут 800 с лишним человек. И на комбинате железобетонных изделий есть общежитие. В школах тоже можно провести собрания, у нас их, по-моему, три?

Олег: На собрание людей еще нужно собрать, а сейчас народ не слишком жалуется на подобные мероприятия. По домам все равно придется идти.

Сергей: Конечно, придется. Но и собрания нужно попробовать. Сэкономим время!

Борис: Все это хорошо, но о чем мы будем спрашивать людей? Олег: Извини, не понял? Что ты имеешь в виду?

Борис: Если мы будем ходить из дома в дом и говорить с людьми, о чем именно мы будем их спрашивать? Разве мы не должны задавать одинаковые вопросы? Если да, то какие вопросы мы будем задавать? Если у нас не будет единой программы, мы можем потратить уйму времени, у нас любят поговорить.

Марина: Да, нам надо договориться о вопросах.

Сергей: Иначе нам трудно будет свести все воедино и выделить главное.

Борис: И еще, должны ли мы что-то записывать? Или запоминать, а уж потом восстанавливать по памяти? Многие не любят когда записывают.

Олег: Нет, конечно, будем записывать, иначе забудем половину.

Сергей: Борис, выкладывай все сразу, я вижу, тебя что-то волнует.

Борис: Во-первых, нам надо решить, какие обязательные вопросы мы будем задавать. Во-вторых, сколько у нас времени и когда нам нужно закончить эту работу? В-третьих, что мы собираемся делать с полученной информацией? Как мы будем обрабатывать данные? Что, наконец, должно быть результатом нашей работы: справка, перечень проблем, цифровые данные?

Олег: Пожалуй, Борис прав. Нам нужно обсудить все эти вопросы.

Реалист Борис с помощью четких вопросов фактически наметил повестку совещания, предотвратив сползание разговора к частностям или, наоборот, к расплывчатым, неопределенным ориентирам. В его вопросах уже содержится определенный план действий; другое дело, будет ли он принят группой. Но так или иначе его вопросы несомненно помогут группе поддержки поставить конкретные, достижимые цели.

Стратегия дает превосходные результаты при ее настойчивом (в рамках этикета!) применении на стадии планирования и организации групповой деятельности (если только эта деятельность не носит чисто поискового или умозрительного характера). Однако даже в последних случаях, когда Реалисты переносят акцент в своих вопросах с неподдающейся регламенту процедуры на искомый результат ("Как это должно выглядеть?" или "На что это будет похоже?"), их старания дисциплинируют работу группы.

Четкие, точные вопросы Реалистов требуют четких и точных ответов, - совсем как в старом анекдоте о традициях духовной семинарии, помните? Ученый-богослов, увидев на улице бегущего семинариста, спросил: "Кто? Куда? Зачем?" И услышал в ответ: "Философ. В кабак. За водкой". Реалисты ждут именно

таких ответов, и если по каким-то причинам их невозможно дать, польза все же есть: внимание группы привлекается к этим причинам.

Кто-то, возможно, скажет: примитив. Да, вопросы Реалистов до неприличия просты, но беда в том, что их задают значительно реже, чем того хотелось бы. Наш собственный опыт работы в экспертных группах и участие в различных научных проектах заставляет, к сожалению, сделать невеселый вывод. Поистине изумляет то количество планов, проектов, а вместе с ними - и групп, гибнущих (после резвого старта) без реалистического чувства направления и без ясной картины результатов. Гибнут потому, что с самого начала не были заданы те самые примитивные "реалистические" вопросы, ответы на которые обозначили бы ясный путь к конкретным целям.

Стратегия 2. Инвентаризация ресурсов

У каждого из нас свой подход к оценке соотношения и использованию собственных ресурсов и резервов в жизнедеятельности. Одни считают ресурсами только свои мысли (уж их-то никто не отнимет!); другие уверены, что распоряжаются всем миром; третьи превращают поиск и формирование резервов в самоцель; четвертые беззаботно тратят все, чем располагают сами, не упуская случая прихватить то, что "плохо лежит". Короче, как вы, вероятно, догадались, пять наших "мыслителей" по-разному относятся к анализу ресурсов и резервов.

Реалистов отличает больший интерес к ресурсам, чем к резервам. Вероятно, потому, что они больше доверяют фактам (т.е. реально существующему, непосредственно доступному), чем возможному, но скрытому от прямого доступа. В своей способности и готовности рассматривать различные ограничения и детали они сходны с Аналитиками и легко находят здесь общий язык. Человек живет в мире ограниченных ресурсов, и не учитывать это, по мнению Реалистов, по меньшей мере легкомысленно, если думаешь чего-то добиться в своей быстротечной жизни.

Следует различать спонтанно применяемую Реалистами "инвентаризацию ресурсов" как стратегию решения неотложных, текущих проблем - и особые методы инвентаризации временных, личных, управленческих, финансовых и других ресурсов, служащие целям научной организации труда.⁵³ Такими инструментами, разработанными специалистами по психологии, НОТ, менеджменту, финансам, широко пользуются не только Реалисты, однако именно им эти инструменты должны особенно прийти по душе (при условии, что их эффективность будет оценена на личном опыте Реалистов).

Давайте еще раз посмотрим на знакомого нам директора универсама "Олимп" Фиртича, на ходу, в разговоре с директором швейного объединения "Волна" Волгиным изыскивающего возможности реализации продукции "Волны".

Они вошли в просторный демонстрационный зал. Волгин остановился рядом с двумя манекенами в демисезонных пальто. Одно, несколько мешковатое, не привлекало внимания, зато другое выглядело нарядно - с оригинальной фурнитурой, узорной строчкой ...

- Так вот. Первое - канадское. Раскупают прямо с колес. Спекулянты продают втридорога: Фирма! - Воскликнул Волгин. - Второе - наше. Отгрузили в несколько городов. Никто не берет... Ну? Что скажете? Послать бы их в Канаду - с рукавами оторвут...

- В "Олимпе" они были?

- Пока нет.

- И хорошо. Мы их обхитрим.

- Не понял.

- Обхитрим, говорю, покупателя. - Фиртич лукаво посмотрел на Волгина. - Получим небольшую партию пальто. Я возьму для себя, для друзей. Выделим за хорошую работу сотрудникам. Пальто привлечет внимание. Но поставки прекратим. Спекулянты взвинтят цену. Примем новую партию, покрупнее. Распределим по учреждениям. Ограниченно. И только через месяца три начнем регулярный завоз. Никакой рекламы! Волгин задумался.

- А как быть с банком? Пальто непростое, сложный крой...

- Договоритесь. Неужели вам нечем перекрыть три месяца? В конце концов, уступите банку дюжину-другую. Возникнет ажиотаж в городе - и банк клюнет, там тоже люди работают. Но не промахнитесь. Посулите пальто тем, от кого зависит кредит.

⁵³ С различными подходами и методами инвентаризации ресурсов, которые мы не в силах обсудить сколько-нибудь содержательно в рамках данной книги, можно познакомиться (с пользой!) самостоятельно: Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. М.: Дело, 1991; Зайверт Л. Ваше время - в ваших руках: Пер. с нем. М.: Экономика, 1991; Ниссинен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: Эффективность использования: Сокр. пер. с фин. М.: Экономика, 1988; Основы успешного предпринимательства. Практическое руководство/Сост. М. Ритсо. Таллин - Ленинград, 1991; Жариков Е.С., Золотое А.Б. Как приблизить час открытий. Введение в психологию научного труда. Кишинев: Штиинца, 1990.

- Кому посулить я и сам знаю,- промямлил Волгин. Помолчал. Втянул воздух длинным, гоголевским носом. - Обман. Крутеж. Не пойдет.

- Какой же обман, Волгин? - искренне обиделся Фиртич. - Мы что им подсовываем? Одноглазую кобылу? Отличное пальто! Лучше канадского в сто раз. И дешевле...

Они возвращались длинным коридором, заставленным ящиками с искусственным мехом. Остановились у автомата с газированной водой.

- Интересно быть хитрецом, а, Константин Петрович? - Волгин налил в стакан газировку.- Что-то в этом есть. Живое.

- Почему же хитрецом? Мы, Волгин, к сожалению, не научились быть коммерсантами. Это особый талант. Вдохновение, азарт, творчество. У нас путают слово "коммерсант" со словом "жулик"... Но мы ведь с вами, Волгин, не жулики, верно?⁵⁴

Мы специально выбрали этот фрагмент, чтобы показать, что все мы, и Реалисты в том числе, имеем ресурсов больше, чем обычно сознаем и используем. Ведь ресурсы - это не только те деньги, которые лежат у вас в кошельке, или те знания и умения, которыми вы лично в данный момент обладаете. Ресурсы - это деньги, знания, умения и связи ваших близких, родственников, знакомых, знакомых знакомых и т.д. А самые важные ресурсы - это ресурсы организации. Возможность организовать все находящееся под руками таким образом, чтобы увеличить его эффективность в десятки, сотни, тысячи раз! Как раз на поиски таких ресурсов и направлено мышление Реалистов, и часто они достигают здесь отличных результатов. Увидеть то, что лежит, образно говоря, без пользы под ногами других, и употребить это для достижения конкретных целей - отличительный признак Реалистов. И одновременно - основание для таких ярлыков, как "хитрецы", "хваты", "своего не упустят", навешиваемых теми, кто попросту не обладает подобными способностями.

Стратегия 3. Стремление к практическим результатам

А. Харрисон и Р. Брэмсон⁵⁵ доказывают ценность этой реалистической стратегии методом от противного. Вот подлинная история из их архива, весьма актуальная и поучительная для наших научных работников вышедших из тихих академических заведений в беспокойные воды рынка.

Итак, группе специалистов одной из клиник на Западном побережье США было предложено разработать и реализовать исследовательский проект по реабилитации раковых больных. Федеральное правительство взяло на себя финансирование этого проекта в течение первого года, с последующим отчетом группы перед представителями фонда. В общем, рядовой случай, если только не считать социальную и научную важность проблемы.

Группа состояла из социальных работников, психологов, специалистов по уходу за больными, врача-терапевта и психиатра. Интересно, что за исключением руководителя проекта - психиатра, который по складу мышления был Аналитиком, все остальные оказались выраженными Идеалистами.

Члены группы единодушно сойтись на том, что их главная цель - "обнаружить хоть какие-то" различия в обращении персонала с теми раковыми больными, у которых

⁵⁴ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с.506-507.

⁵⁵ Harrison A.F., Bramson J.M. The art of thinking... P. 77-79.

процесс выздоровления шел успешно, и теми, кто, к сожалению, не выздоравливал. Проект предусматривал широкое интервьюирование значительного количества пациентов клиники. Был собран огромный материал в письменной форме и магнитофонных кассетах, превращенный впоследствии в десятки пухлых томов машинописных отчетов. Параллельно с интервьюированием пациентов руководитель проекта (Аналитик!) составлял подробнейшие медико-социологические карты больных, включающие медицинскую и психологическую характеристики, демографические данные и т.д.

Проект выполнялся довольно гладко, по крайней мере внешне, пока не подошло время обращаться за финансами на второй год исследований. Представитель фонда, довольно энергичная женщина, посетила клинику, провела три дня за изучением отчетов, поговорила с членами исследовательской группы, а затем собрала общее собрание, которое и стало началом конца интересной и важной работы. Ее выступление было коротким и сводилось к следующему.

"Я убедилась в том, что вами проделана огромная работа. Объем собранного материала буквально поражает воображение, ваши записи в идеальном порядке, и лично у меня нет никаких сомнений, что вы успели за это время многое узнать. Но что именно? В данный момент невозможно сказать, в каком направлении вы продвигаетесь и какие конкретные результаты ожидаете получить. Пока неясно, можно ли на основании собранного материала что-то конкретно изменить в обращении персонала с пациентами, чтобы повысить эффективность реабилитационной работы. А если изменить нельзя, то из ваших отчетов непонятно, что еще необходимо изучить, чтобы такая возможность появилась. Без определенных практических результатов у вас мало шансов получить финансы из нашего фонда на продолжение исследований".

Руководитель проекта пытался возражать в аналитической манере, что это, мол, тщательно спланированное поисковое исследование, теория вопроса отсутствует и нужно проявить терпение, чтобы собрать как можно больше данных, и т.д. Однако его возражения не были приняты и финансирование было прекращено.

Причина провала - отсутствие "реалистического" подхода, который просто необходим в такого рода исследованиях. Будь среди членов этой группы Реалист, он просто не согласился бы идти так далеко и так долго без получения практических (пусть промежуточных и предварительных) результатов, как это случилось с увлеченными высокой и гуманной целью Идеалистами под руководством неутомимого сборщика данных, наполовину лишенного своих "аналитических" достоинств из-за отсутствия сносной теории вопроса.

Реалисту не нужны теории для классификации и систематизации данных в той мере, в какой они необходимы Аналитику, - категории и гипотезы (причем практического свойства) рождаются в его голове по мере поступления информации. И Реалист задал бы все те вопросы, которые возникли у представителя правительственного фонда, задолго до окончания исследований, если вообще не в самом начале. Возможно, эти вопросы помогли бы сосредоточить внимание членов группы на определенных аспектах в интервью вместо того, чтобы использовать тактику "широкого невода". Концентрированный удар мог бы дать информацию для конкретных гипотез (читай: практических рекомендаций), проверкой которых можно было бы заняться, отчитавшись по результатам первого года и получив финансы на следующий год. В любом случае такой подход давал бы больше шансов воспользоваться щедростью фонда.

Стратегия 4. Упрощение

Другое название этой стратегии - редукция (от лат. *reductio* - возвращение, отодвигание назад), т.е. сведение проблемы к ее простейшей форме. Упрощение и редукция, различаясь по механизму, сходны по результату и поэтому употребляются здесь как если бы они были синонимами. А результат мы видим и слышим ежедневно, стоит только взять в руки газету, включить радио или телевизор и напасть на очередную дискуссию по политическим или социальным проблемам. "Надо больше платить, тогда люди будут хорошо работать", "Все дело в экономической безграмотности населения", "Чтобы реформа пошла, нужно как можно быстрее провести приватизацию", "Только в частной школе учитель может полностью раскрыть свой творческий потенциал" - когда вы слышите или читаете заявления, подобные этим, вы сталкиваетесь с результатом упрощения (или редукции) проблемы и, возможно, с речью Реалистов.

Вообще-то высказываний такого рода сейчас так много, что в душу закрадывается сомнение: неужели вокруг одни Реалисты? Конечно, нет. Вероятно, причина широкого распространения у нас "редукционизма" в том, что упрощение - довольно эффективное средство борьбы с хаосом, неопределенностью, особенно в условиях дефицита времени и напряженности. Что касается Реалистов, то упрощение - это типичная, можно даже сказать обыденная, повседневная стратегия их мышления.

Склонность Реалистов к упрощению уходит корнями в их *modus operandi* - эмпирико-индуктивный подход. Максимальное доверие к непосредственным данным и личному опыту и минимальное - к абстракциям, теориям и дедукции сокращает интеллектуальную перспективу и упрощает ("уплощает") проблемы.

Как и все стратегии, эта имеет свои плюсы и минусы. Труднее всего Реалистам определить допустимую меру простоты и оценить уместность применения упрощения в определенной ситуации. Главная опасность, которая их подстерегает, - уподобиться одному из трех ощупывающих слона слепцов и принять своего "слона за "колонну", "канат" или "удава". Да еще и настойчиво пытаться убедить в этом зрячего. Особенно часто в эту ловушку попадают молодые, не обремененные жизненным опытом Реалисты.

Достоинства упрощения столь же очевидны, как и недостатки. Прежде всего, это способ быть услышанным и понятым, даже если с вами и не соглашаются. С помощью упрощения нередко удается привлечь внимание к неотложной текущей работе, опустить на землю и заставить посмотреть под ноги даже любителей поразмышлять о вечных или глобальных проблемах. Кто посмеет сказать, что этого мало, чтобы признать упрощение полезной стратегией?

Стратегия 5. Опора на мнение специалистов

Реалисты доверяют мнению специалистов в большей степени, чем представители остальных стилей мышления. Причины - эмпирический подход и сильная потребность контролировать ситуацию.

Реалисты в поиске и принятии решений стремятся опираться по возможности на собственные наблюдения (объективные факты) и личный опыт. Но, как известно, "невозможно объять необъятное". Что делать, если факты противоречивы, непонятны и не позволяют четко сформулировать проблему, а личного опыта не хватает для выбора приемлемого решения? При таких обстоятельствах Реалисты без особых колебаний ищут ответы у специалистов. Просто само незнание (или непонимание) -чего-то становится непосредственным, очевидным фактом для Реалистов намного быстрее, чем это обычно случается с другими. А фактам Реалисты доверяют, отсюда: "Если мы не понимаем проблему, давайте найдем того, кто понимает".

Потребность контролировать ситуацию выражается (осознанно или нет) в следующей цепочке суждений: "Пока ко мне поступают факты и я их понимаю, я контролирую ход событий. Как только я перестаю понимать то, что вижу или слышу, я рискую потерять контроль над ситуацией. Следовательно, будет лучше побыстрее найти того, кто мне объяснит, что все это значит".

Если кому-то покажется, что так (или примерно так) рассуждают все люди, тому, вероятно, не чужд реалистический стиль. На самом же деле Реалистов гораздо меньше, чем тех, кто избегает обращаться за помощью к специалистам. Среди них - и стремящиеся до всего дойти своим умом, и излишне подозрительные (боящиеся попасть в зависимость от "всезнаек"), и не желающие показать свою некомпетентность в чем-либо, а то и просто беспечные, действующие по принципу "куда кривая выведет"...

Конечно, есть и более серьезная причина настороженного отношения к этой стратегии. Как найти истинного специалиста? Если вы не понимаете факты, не способны определить проблему и задать нужные вопросы, как вы узнаете, правильные ли ответы предлагает вам "специалист"? Возможно, кто-то и будет ломать голову над этим, но только не Реалисты. Они довольно просто справляются с дилеммой. Насколько решительно и быстро они привлекают специалистов для консультаций, настолько же быстро и без сожалений они расстаются с ними (например, увольняют) за допущенные промахи.

Стратегия 6. Острая коррекция

Два этих слова в названии стратегии соответствуют двум ее составляющим, двум истокам, которые сливаются в один мощный поток воздействий на окружающих.

Представьте себе многодетную мать или медсестру (няню) с полной палатой больных. Конечно, существуют нормы и правила поведения детей в семье (и больных в палате). Однако повседневная жизнь - это непрерывный процесс коррекции поведения, отклоняющегося от норм и правил, и улаживания возникающих проблем. Обычно подобные корректирующие воздействия осуществляются спонтанно. Что-то падает с грохотом в палате, ребенок вопит от боли или обиды - во всех таких случаях требуется оперативное и гибкое реагирование, чтобы исправить положение или, по крайней мере, нейтрализовать на какое-то время проблему.

Если к такому корректирующему стилю добавить остроту, резкость, желание одним махом решить проблему (не развязать, так разрубить!), колкость и язвительность, то как раз и получится "острая коррекция". Эта стратегия напоминает хирургическое вмешательство и, при адекватном применении, является самой мощной из стратегического арсенала Реалистов.

Конкретные воплощения "острой коррекции" чрезвычайно многообразны: от язвительных выпадов и жестких требований до откровенных советов. Вот только два примера.

Директор "Олимпа" Фиртич ведет переговоры с зарубежными партнерами о поставке оборудования в связи с реконструкцией универмага. Ему помогает в этом представитель Инторга Дубасов. В ходе переговоров Дубасов не стал переводить на немецкий язык выражение "материальная ответственность", сославшись на то, что скандинавам придется слишком долго объяснять его смысл. Фиртич тут же по селектору вызвал своего начальника планового отдела - Франца Федоровича Корша, немца по происхождению. Когда тот пришел, Фиртич наклонился к Дубасову и негромко произнес: "Я требую точного и буквального перевода. Для всех

участников совещания. Не смейте меня опекать. Или я попрошу вас удалиться, будет переводить Корш".⁵⁶

Здесь вам и опора на специалиста, и острая коррекция, последовавшая сразу, как только Фиртич почувствовал, что теряет контроль над ситуацией из-за неполного перевода куратора из Инторга.

Другой пример - фрагмент диалога консультанта по семейным проблемам и клиента, домашней хозяйки.⁵⁷

Клиент: Я не знаю, что делать. Он опять не обращает на меня никакого внимания. Мы вообще не разговариваем. Весь вечер он сидит перед телевизором, а потом уходит спать, не сказав даже "спокойной ночи"! Утром, за завтраком, читает газету и уходит на работу, не сказав ни слова. Я не знаю, какие у него проблемы, но он поступает так, будто я просто не существую. Жизнь стала совершенно однообразной и скучной.

Консультант: Вы когда-нибудь пытались поговорить с ним об этом?

Клиент: Конечно, и не раз. Я ведь вам и говорю, он на меня не реагирует. Да он просто не слышит, что я ему говорю!

Консультант: И что вы собираетесь делать?

Клиент: Ну, если ничего не изменится к лучшему, я просто уйду. Уйду и все.

Консультант: Почему вы не скажете ему об этом?

Клиент: О чем?

Консультант: Да о своем намерении. Идите домой и скажите ему, что вы уйдете, если он не изменит своего отношения к вам. Ваша задача - привлечь его внимание. А что он будет делать после этого, это уж его проблема.

Если вы помните Идеалистку Джейн - начальника районного агентства социальных работников, то именно такой, реалистический, стиль консультирования она считала недопустимым. Кстати говоря, ее мнение имеет под собой некоторые основания. Типичная проблема, с которой сталкиваются Реалисты, практикуя острую коррекцию в форме советов, состоит в том, что они вдруг обнаруживают неприятный для себя факт. Большинство людей на самом деле хотят не совета (даже когда они его просят), а простого человеческого сочувствия, эмоциональной поддержки, пустых, но приятных слов вместо твердых рекомендаций к действию. И нередко, дав откровенный и конкретный совет, Реалисты взамен ожидаемой благодарности получают холодный и даже неприязненный взгляд.

Что ж, острую коррекцию, как и хирургическую операцию, следует проводить с осторожностью и только тогда, когда терапия бессильна...

Мы рассмотрели основные реалистические стратегии, осталось сделать несколько последних штрихов в портрете Реалиста.

Для соблюдения равновесия между полами возьмем на сей раз историю Реалистки, причем не вымышленную, а подлинную.⁵⁸

⁵⁶ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с. 521.

⁵⁷ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 81.

⁵⁸ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 83.

Мэри Энн зарабатывает на жизнь преподаванием на курсах профессионального обучения взрослых. Она специализируется на цикле "Женщины в управлении". Мэри Энн проводит семинары и работает с группами женщин на местах - в различных организациях, помогая им определить возможности роста, спланировать карьеру, составить программу саморазвития.

Сильной стороной Мэри Энн является не теоретизирование, не разработка детальных планов и программ и даже не воодушевление своих слушателей благородными целями и примерами преуспевающих женщин. Ее сила скорее в том, что она умеет заставить слушателя задать себе очень конкретные, трудные, тяжелые вопросы типа: "Чего именно я хочу достичь через год (два и т.д.), начиная с этого дня?", "Что конкретно мне необходимо сделать для этого?", "Каковы мои ресурсы?", "Как я узнаю, что я добилась цели?"

Мэри Энн известна в среде своих слушательниц под кличкой "бульдог". Некоторые из них считают, что она подавляет людей своей активностью, силой и настойчивостью, и шарахаются от нее в сторону. Им не нравится, когда на них давят, вынуждая добиваться конкретного результата и брать ответственность за успех или неудачу на себя. Большинство же находит методику Мэри Энн весьма полезной, полагая, что Мэри прививает им желание (и умение) учитывать реальные обстоятельства и смотреть в лицо фактам, хотя бы и неприятным. А это, в свою очередь, позволяет им находить практические способы достижения поставленных целей.

Реалисты - люди твердых убеждений, основанных на фактах, и поэтому они способны довольно быстро формировать мнения других людей. Как и все мы, Реалисты уважают людей, во многом подобных им. Если вы не столь же открыты, решительны, упорны и не способны им перечить, вам трудно будет завоевать их уважение. Люди для Реалистов - тоже своего рода факты. А факты, как известно, упрямая вещь. Коль скоро Реалист признал определенный факт, заставить его изменить свое мнение чрезвычайно трудно. В этом, по-видимому, и заключается самая слабая сторона реалистического стиля мышления. Не желая мириться с неопределенностью и отвергая игру воображения - принцип "как если бы", Реалисты опираются на имеющиеся в данный момент факты и твердо отстаивают принятые решения. "Железобетонность" Реалистов - то качество, о котором им самим следует всегда помнить, как о своем недостатке. Остальным же и подавно нельзя забывать о нем, если они хотят нормально жить и работать бок о бок с Реалистами. Общее правило взаимодействия с Реалистами легко запомнить: "Действуйте, пока бетон не застыл".

Итак, мы с вами прошли по портретной галерее всех пяти стилей мышления. Вы подробно ознакомились с сильными и слабыми сторонами каждого стиля, основным спектром мыслительных стратегий, некоторыми характерологическими, поведенческими и даже внешними особенностями тех, кому в определяющей степени присущ тот или иной из этих пяти стилей. Надеемся, что теперь вы сможете без всяких тестов и опросников определить, какую из стратегий применяет ваш партнер по общению, или вообще любой человек, за поведением которого вы наблюдаете. Более того, в ряде случаев, когда кто-то демонстрирует классические, выраженные признаки одного из стилей мышления, вы можете рискнуть отнести такого человека к клану Синтезаторов или, скажем, Реалистов. Если и ошибетесь на первых порах, не огорчайтесь, пробуйте еще и еще. Только практикуясь, можно приобрести необходимый опыт визуальной и слуховой диагностики. Чтобы помочь вам в этом интересном занятии, мы резюмировали основное содержание предыдущих глав в трех таблицах, которые вы найдете в Приложении (с. 341-349). А в следующей главе вы познакомитесь с комбинированными стилями мышления, что значительно расширит ваши диагностические и интерпретационные возможности.

ГЛАВА 3. СОДРУЖЕСТВО НЕЗАВИСИМЫХ МЫСЛИТЕЛЕЙ



О стилях чистых и нечистых

До сих пор мы занимались описанием Синтезаторов, Идеалистов, Прагматиков, Аналитиков и Реалистов, подразумевая, что если кто-то является, например, Аналитиком, то он всегда и во всем будет оставаться таковым. Другими словами, речь шла о чистых или идеальных типах⁵⁹, как их называют в психологии и социологии. Вспомните хотя бы, для сравнения, четыре идеальных типа темперамента, описанных в глубокой древности Гиппократом: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик.

Определение "идеальный" (в большей мере, чем "чистый") явно намекает на то, что таких типов (или стилей) в действительности не существует. Это всего лишь абстракция, пусть чрезвычайно полезная. Иногда говорят, что чистые типы все же встречаются, но исключительно редко. В качестве подтверждения приводят примеры из жизни знаменитых людей. Так, Пушкина и Суворова относят к чистым холерикам, а Чайковского - к чистым меланхоликам.

Однако, на наш взгляд, проблема использования чистых типов в диагностике связана вовсе не с их редкой встречаемостью в реальной жизни (в чем мы вообще-то сомневаемся). Убеждение в малочисленности "носителей" таких типов обусловлено скорее попыткой привязать их к знаменитым личностям. "Чистый холерик Пушкин" - он, конечно же, один. Но кто считал чистых холериков среди простых крестьян или рядовых инженеров?! Несомненно, можно ужесточить критерии "чистоты" типа настолько, что и Пушкин будет недостаточно "чист" для помещения его в такой абсолютно стерильный "психологический бокс". Но какой смысл строить типы-боксы, которым суждено вечно оставаться пустыми? По-видимому, гораздо продуктивнее под "чистыми" типами понимать категории, описывающие человеческие особенности и тенденции, выраженные и устойчивые настолько, насколько это необходимо и достаточно для однозначного

⁵⁹ В нашем случае точнее было бы назвать их чистыми или идеальными стилями, хотя это не меняет существо проблемы.

распознавания. Если там и содержатся какие-то "примеси", то они существенно не влияют на основное содержание какого-либо из "чистых" типов.

При таком практическом подходе к типологии люди, обнаружившие сильное преобладание одного из пяти стилей мышления (т. е. набравшие 66 баллов и более при заполнении опросника), а в придачу еще стойкое "отвергание" или даже пренебрежение к оставшимся, могут быть по праву отнесены, например, к "чистым" Идеалистам или Реалистам. И судя по приведенным выше данным, их будет не так уж и мало.

Одна из реальных опасностей применения любой человеческой типологии, в том числе и системы чистых типов, заключается в следующем. Даже когда определенный ярлык (тип, стиль и т. п.) точно описывает какие-то особенности поведения, он не описывает всего многообразия поведения. На первый взгляд это кажется столь тривиальным, что вроде бы и обсуждать здесь нечего. Однако не будем торопиться. Мы провели своеобразный эксперимент. Вам знакомо известное изречение Бюффона "Стиль - это человек", взятое нами в качестве эпиграфа этой книги. Мы же перевернули этот афоризм: "Человек - это стиль", и предложили получившуюся пару изречений своим студентам, коллегам, знакомым с таким вопросом: "Какой из афоризмов, по-вашему, принадлежит Бюффону, и различаются ли эти выражения по смыслу?" И что же? Многие из тех, кто не помнил точное изречение Бюффона, оказались в затруднении. Но ведь различие между выражениями "Стиль - это человек" и "Человек - это стиль" есть не что иное, как та самая, сформулированная выше, тривиальность⁶⁰.

Почему-то многие склонны думать, что коль скоро мы навесили какие-либо ярлыки на людей, то все помеченные одинаковыми ярлыками должны быть похожи друг на друга во всем: в мыслях, словах, поступках. Хотя любые ярлыки означают только, что те, кого мы называем холериками или, скажем, Реалистами, имеют ряд общих свойств (как правило, достаточно строго определенных), а в остальном эти люди могут быть очень разными. У Пушкина с Суворовым несравнимо больше различий, чем общих черт холерического темперамента. Двух истинных Реалистов объединяет их эмпирический, индуктивный подход к познанию реальности, ряд типичных стратегий мышления. И, возможно, некоторые личностные особенности, гармонирующие с реалистическим стилем, - хотя один из них может быть злым, нечестным и рыжим, а другой - добрым, честным и лысым. Если об этой тривиальной истине не забывать, использование "чистых" категорий приносит ощутимую пользу в понимании и предсказании поведения людей.

Другая проблема чистых типов связана с малым числом категорий в классификациях. Как правило, наиболее известные психологические типологии содержат от двух до восьми типов. Это порождает ряд сложностей (впрочем, разрешимых) в практическом применении подобных типологий.

Чем меньше типов в классификации и чем "уже" их содержание, тем ниже точность составленного на их основе прогноза поведения конкретного человека в реальной жизни. Возьмите, к примеру, бинарную классификацию людей по склонности к риску: "риск-тэйкеры" и "осторожные". Психологам хорошо известно, как трудно предсказать склонность определенного человека к риску в различных ситуациях (даже опираясь на результаты комплексных исследований с применением специальной аппаратуры и длительного наблюдения). Что уж тут говорить о предлагаемых в популярных изданиях тестов для отлова "риск-тэйкеров" среди предпринимателей...

⁶⁰ Когда книга была уже написана, мы наткнулись, листая "Слова пигмея" Р. Акутагавы, на один из его удивительных по глубине афоризмов: "Все они, как Тёгю, заявляют: "Стиль - это человек". Но каждый из них в глубине души считает: "Человек - это стиль"". Такое совпадение вряд ли случайно. Писатели раньше и тоньше чувствуют те психологические проблемы, которыми занимаются профессионалы.

Причины? Кроме того, что "риск-тэйкерство" - сложносоставное свойство, за бортом простой бинарной типологии остается огромное множество других психологических особенностей, вроде бы прямо и не связанных со склонностью к риску, но постоянно, периодически или ситуативно влияющих на степень ее проявления в поведении. Каталог факторов, входящих в этот "психологический осадок", занял бы не одну страницу, хотя нет никакого смысла в простом их перечислении, ибо в различных ситуациях действуют разные группы факторов. Разведка, например, область деятельности, связанная с высоким риском. А решиться стать агентом иностранной разведки - значит рисковать в еще большей степени. Профессиональные разведчики, занимаясь вербовкой агентов, прибегают к манипулированию четырьмя факторами, чтобы заставить человека совершить этот рискованный шаг (мы не касаемся здесь моральной стороны шпионажа). Согласно придуманной американской разведкой знаменитой формуле "MICE" (Money, Ideology, Compromise, Ego), - деньги, идейные соображения, боязнь компрометации и самомнение (или, если угодно, комплекс неполноценности)⁶¹ являются как раз теми факторами, манипулируя которыми, можно подтолкнуть человека к рискованному шагу. В других случаях, когда, например, кто-то "круто" рискует в бизнесе, но проявляет повышенную осторожность в любовных отношениях, действуют, вероятно, иные факторы.

Все сказанное справедливо и применительно к нашим стилям мышления. Когда вы относите кого-то к Идеалистам, опираясь либо на результаты тестирования, либо на материалы наблюдения, вы абстрагируетесь от огромного числа факторов, воздействие которых может в какой-то момент вызвать у этого человека нетипичную, не вписывающуюся в идеалистический стиль реакцию. С достаточной уверенностью можно утверждать, что самые убежденные Идеалисты время от времени будут использовать нетипичные для них подходы и стратегии интеллектуальной деятельности. Причины тому могут быть самые разные: от требований задачи до желания человека научиться чему-то новому.

Между прочим, эти соображения учтены в конструкции опросника "СМ". Построим чисто гипотетический профиль:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \boxed{45} & + & \boxed{90} & + & \boxed{45} & + & \boxed{45} & + & \boxed{45} & = & 270 \\
 \text{С} & & \text{И} & & \text{П} & & \text{А} & & \text{Р} & &
 \end{array}$$

Получился законченный Идеалист, ибо все предлагаемые в опроснике идеалистические стратегии наш воображаемый субъект оценил в 5 баллов ($5 \times 18 = 90$), т.е. признал исключительную преданность этому стилю. Ко всем остальным стилям он, судя по оценкам, относится одинаково прохладно. Но в каждой из четырех сумм (45 баллов) скрывается по меньшей мере четыре оценки по 4 балла, что может означать только одно: наш субъект не прочь воспользоваться некоторыми стратегиями, входящими в состав других стилей. Каким именно, несложно определить, проделав качественный анализ ответов на опросник "СМ".

Обобщим сказанное. Те, кого можно отнести к приверженцам одного стиля мышления (или, иначе, чей склад мышления достаточно хорошо вписывается в один из чистых стилей), как правило, его и обнаруживают в своем поведении. Однако на основании отнесения человека к чистому стилю нельзя утверждать, что он (или она) не будут (или не

⁶¹ Баррон Дж. КГБ сегодня: Невидимые щупальца. СПб., 1992, с. 116..

способны) при известных обстоятельствах использовать стратегию других стилей мышления. Если вы запомните эту простую заповедь практической психодиагностики, она уберет вас от ошибок, связанных с излишне прямолинейными и однозначными выводами.

Еще одна сложность, связанная с прогнозированием реального поведения на основе чистых типов или стилей, состоит в приобретении навыка правильной развертки их содержания. Чистый тип - это своеобразный вневременной гештальт⁶², в котором одновременно представлено в сжатой форме множество разноименных и разновеероятностных характеристик поведения, личности, темперамента, интеллекта и т. д. И хотя психологи, составляющие описания таких типов, намеренно употребляют словечки типа "возможно", "вероятно", "часто", "редко", "иногда" и т.п., мало кто на них обращает внимание. Отсюда - две наиболее распространенные ошибки.

Первая заключается в выделении из описания чистого типа наиболее яркого отличительного признака и подмене им всего остального содержания. Например, из года в год на экзаменах приходится выслушивать характеристику типов темпераментов, которая в изложении большинства студентов сводится примерно к следующему: холерики постоянно бунтуют, сангвиники - хохочут и развлекаются, меланхолики льют слезы, а флегматики невозмутимо молчат, взирая на весь этот бедлам. Видимо, известный юмористический рисунок Х. Бидструпа действует на студентов сильнее, чем содержание лекций и учебника по психологии. Однако в реальной жизни "сангвиники тоже плачут".

Опыт проведения семинаров по практической психологии для более зрелой категории слушателей показывает, что у некоторых из них, по крайней мере на первых порах, складываются представления о стилях мышления, аналогичные представлениям студентов о типах темперамента. Так, Синтезаторы только тем и заняты, что конфликтуют с каждым встречным (хотя на самом деле в характеристике Синтезаторов речь идет о познавательном конфликте, а не о межличностном). Идеалисты же, напротив, стараются любой ценой избежать столкновения со всеми и во всем. Конечно, это не так. Стиль мышления проявляется только в значимой для человека ситуации, когда сила внешних стимулов и внутренних мотивов превышает некий (вообще говоря - плавающий) порог. И стиль, по определению, никогда не может быть сведен к одному, пусть даже важному его компоненту.

Вторая ошибка связана с перегибом в противоположную сторону. Почему-то многие считают, что если человек является, например, чистым Аналитиком, то он непременно должен демонстрировать в каждом фрагменте поведения все шесть стратегий разом, да еще и полностью соответствовать теоретическому описанию аналитического стиля. А если не так, значит это и не Аналитик вовсе.

На деле все обстоит иначе. Описание чистого стиля скорее напоминает дружеский шарж на реального человека. Сравнение в другую сторону не всем нравится: живой человек похож на тень от идеального типа. Так или иначе, "побуквенного" совпадения между ними и быть не должно! Возможно, кого-то это огорчит, но психологический диагноз по наблюдению - своего рода искусство, в основе которого, наряду с психологическими знаниями и опытом, лежат специфические способности. Развить их можно лишь практикуясь в постановке диагноза. И всякий раз вам самостоятельно придется определять степень соответствия между реальным поведением и описанием чистого стиля, достаточную для принятия одного из трех возможных решений: 1)

⁶² Гештальт (от нем. Gestalt - образ, форма) - функциональная структура, которая по своим собственным законам организует и упорядочивает многообразие явлений.

соответствует, 2) не соответствует, 3) нужно продолжать наблюдение, т.к. не хватает данных.

Что касается основных стратегий, составляющих тот или иной чистый стиль мышления, то, решая определенную задачу (если это, конечно, не суперзадача!), человек практически никогда не использует всего стратегического арсенала. Максимум - функциональная комбинация нескольких стратегий, определяемая преимущественно характером задачи. Кроме того, у каждого представителя чистого стиля есть свои излюбленные и, следовательно, часто применяемые стратегии; к другим он относится более сдержанно и, естественно, применяет их реже. "Кто есть кто" в стратегическом арсенале конкретного лица - можно узнать из качественного анализа результатов заполнения опросника "СМ". А ведь есть еще другие стратегии (помимо шести основных), о которых мы не упоминаем просто потому, что "нельзя объять необъятного" в рамках одной небольшой книги. Да и не в простом количестве дело.

Скорее важно оценить, насколько уверенно, ловко, настойчиво пользуется человек той или иной стратегией, относящейся к приписываемому ему чистому стилю мышления. Именно здесь можно получить ценную информацию для подтверждения (или опровержения) диагноза. А увидеть все разнообразие стратегий позволяет лишь длительное наблюдение за человеком, решающим достаточно разнообразные задачи.

То, что мы уделили столько внимания чистым типам (стилям), объясняется не только желанием помочь вам избежать распространенных ошибок в психодиагностике, но и тем обстоятельством, что чистые типы и стили часто используются в качестве "базового словаря" для построения комбинированных типов (стилей). Поскольку мы не собираемся отступать от этой традиции, твердое знание этого словаря совершенно необходимо для правильного понимания "предложений" - различных комбинаций чистых стилей.

Формально вы уже познакомились с комбинированными стилями (помните "двугорбые" и "трехглавые" профили?). Теперь, продолжая лингвистическую метафору, после усвоения лексики (словаря) самое время узнать кое-что о "грамматике" (правилах комбинации чистых стилей) и поближе познакомиться с семантикой комбинированных стилей.

Начнем с грамматики. Удобнее всего воспользоваться здесь известной вам аналитической стратегией - картированием ситуации.

Стили	С	И	П	А	Р
С	С	С-И	С-П	С-А	С-Р
И	И-С	И	И-П	И-А	И-Р
П	П-С	П-И	П	П-А	П-Р
А	А-С	А-И	А-П	А	А-Р
Р	Р-С	Р-И	Р-П	Р-А	Р

В клетках верхней строки и левого столбца получившейся матрицы проставлены сокращенные названия пяти чистых стилей мышления. Такая матрица позволяет нам получить все возможные двучленные комбинации чистых стилей. На ее главной диагонали разместились самые что ни на есть чистые Синтезаторы (так сказать, Синтезаторы в квадрате), Идеалисты, Прагматики, Аналитики и Реалисты. В остальных 20 клетках - 20 комбинированных стилей.

Как вы, вероятно, заметили, наша матрица симметрична относительно главной диагонали. Десять комбинированных стилей, расположенных вправо от диагонали,

отличаются от других десяти, расположенных влево от нее, лишь порядком букв - обозначений чистых стилей. Например: С-И и И-С, С-П и П-С, И-П и П-И и т.д.

Можно было бы рассмотреть все двадцать комбинаций, интерпретируя порядок букв как степень выраженности компонентов стиля. То есть в комбинации С-И синтетическому стилю отдается гораздо большее предпочтение, чем идеалистическому, а в комбинации И-С - наоборот. Однако мы выберем менее громоздкий и более эвристичный подход. Опишем половину матрицы (десять стилей), исходя из предположения, что образующие любую комбинацию чистые стили выражены в каждой из них примерно одинаково. Иначе говоря, во всех последующих характеристиках комбинированных стилей будет соблюдаться условие: (С-И)~(И-С), (С-П)~(П-С) и т. д. А сами названия таких стилей - "Синтезатор - Идеалист" и "Идеалист - Синтезатор", например, будут употребляться как синонимы, за исключением особо оговоренных случаев.

Поступить именно так нас побуждают две причины. Во-первых, большинство двучленных комбинаций, которые встречаются в реальной жизни (если судить по результатам, полученным с помощью опросника "СМ"), характеризуются примерно равным "соотношением сил" входящих в них чистых стилей. Во-вторых, избери мы иной подход, пришлось бы описывать уже по меньшей мере 30 комбинаций (20 неравновесных и 10 равновесных). Почему бы еще не учесть величину различий (скажем, умеренные и сильные) в выраженности чистых стилей в каждой комбинации? Тогда... практическая ценность описаний всех этих многочисленных комбинаций свелась бы к нулю, поскольку их почти невозможно было бы запомнить (а уж тем более не перепутать). И все равно не удалось бы заранее описать все тонкости комбинирования чистых стилей. Для того и существует качественный анализ результатов тестирования, чтобы выявлять эти тонкости в каждом индивидуальном случае, опираясь на опыт, знания и умение мыслить самостоятельно.

Со временем вы научитесь улавливать все тонкости комбинированных стилей. Надеемся, что поможет в этом великолепная эвристическая аналогия "Соль и перец", придуманная А. Харрисоном и Р. Брэмсоном. Она даст нам на первых порах направление и способ рассуждения о возможностях комбинирования чистых стилей, а также позволит лучше понять семантику комбинированных стилей мышления.

Любому повару (как, впрочем, и едокам) хорошо известно, что соль и перец (черный) имеют совершенно разные свойства. И пока никому не удалось смешать эти две приправы таким образом, чтобы получилась их подлинная "смесь", т.е. новая приправа, обладающая специфическим, свойственным только ей воздействием на пищу. Перец и соль усиливают букет блюда и получаемое от него удовольствие, однако делают это различным образом, каждый по-своему. Если мы хотим сделать блюдо более острым, добавляем перца. Если же мы хотим усилить привкус основного компонента в нашем блюде (и уменьшить его мягкость), добавляем соли.

Пропорции зависят от вкусовых предпочтений. Мы также знаем, что излишек любой из этих приправ может сделать блюдо несъедобным или даже вредным для здоровья. Недостаток соли и/или перца делает пищу чаще всего невкусной (но иногда полезной!). Есть, конечно, и такие виды пищи, куда не добавляют ни соли, ни перца. Главное же, вероятно, в том, что когда вы используете соль и перец по назначению, они, действуя порознь, хотя и одновременно, придают готовому блюду новое качество (увеличивают вкусовое богатство), которое невозможно получить, применяя какую-то одну из двух приправ.

А теперь, помня о гастрономической аналогии, рассмотрим десять двучленных комбинированных стилей. Их порядок соответствует частоте встречаемости в американской выборке. На русской выборке мы такого строгого порядка не получили.

Единственное совпадение с данными А. Харрисона и Р. Брэмсона в том, что три последних - самых редких у американцев - стиля столь же редко встречаются и у нас.

Идеалист - Аналитик (И-А)

С одной стороны, И-А характеризуются широким взглядом на вещи, интересом к идеальным, перспективным целям, человеческим ценностям и потребностям, приверженностью к высоким стандартам и нормам (в жизни и в работе), восприимчивостью к различным взглядам и вариантам, выраженным стремлением к достижению согласия (по крайней мере - на уровне целей). Это, так сказать, идеалистическая составляющая комбинации И-А.

С другой, аналитической стороны, И-А присуща потребность в структуре и предсказуемости событий, выраженная склонность к тщательному планированию с опорой на широкую базу данных (как объективного, так и субъективного характера), ориентация на поиск наилучшего пути или способа решения проблем, внимательность, аккуратность, точность, дисциплинированность мышления.

В результате образуется непротиворечивая в целом комбинация, главной отличительной особенностью которой является ориентация на достижение идеальных целей (с помощью наилучшего из доступных способов, выбранного на основе серьезного анализа тщательно собранных данных). Больше всего волнует вопрос, КАК достичь своих идеальных целей и обеспечить уровень жизни и деятельности, соответствующий их возвышенным ценностям, нормам и жестким требованиям к качеству. В тенденции, И-А менее холодны, более открыты и дружелюбны, чем чистые Аналитики. А от чистых Идеалистов их отличает меньшая сентиментальность, более трезвое и тщательное обдумывание каждого более или менее серьезного шага. В целом И-А довольно щепетильны, серьезно относятся к вопросам служебной этики.

А. Харрисон и Р. Брэмсон пишут, что они чаще встречали комбинацию И-А среди инженеров-проектировщиков или конструкторов, чем в общей популяции. Хорошо, если и у нас это так.

Возможности И-А шире, чем у представителей соответствующих чистых стилей. В том смысле, что им по плечу и строго определенные, структурированные задачи, и, в известной мере, слабо определенные или эмоционально нагруженные, связанные с "человеческим фактором" проблемы. Причем возможности И-А возрастают, когда они адекватно осознают себя и начинают сознательно, целенаправленно использовать преимущества аналитических и идеалистических стратегий.

Ахиллесова пята Идеалистов - Аналитиков - медлительность в принятии решений. О причинах не трудно догадаться, поскольку преданность И-А высоким стандартам и идеальным решениям, восприимчивость ко множеству вариантов, оборачивающаяся необходимостью анализировать уйму разноплановых данных в поисках наилучшего пути, потребность в тщательно разработанных планах достижения целей - все это неосуществимо без значительных временных затрат. Кому-то И-А могут показаться "копушами". Нередко И-А оказываются фрустраторами, вызывающими раздражение, гнев или отчаяние у тех, кто нетерпелив и скор на поступки. Хорошо, если И-А сознают свою слабую сторону; тогда их идеалистическая ориентация на удовлетворение потребностей других людей помогает найти приемлемый для обеих сторон выход из острой ситуации несоответствия скоростей.

Аналитик - Реалист (А-Р)

А-Р - это те, кто заинтересован прежде всего в получении конкретных результатов, но не любым, а наилучшим для каждой задачи способом. Как видите, у них аналитическая и реалистическая составляющие без особых проблем сочетаются друг с другом.

Высокая концентрация на задаче и стремление к очевидному для всех, конкретному результату делают главным для А-Р вопрос ЧТО?. Вопрос КАК? занимает второе место, поскольку ответ на него у А-Р уже "заранее" готов (имеется в виду, конечно, общий подход). Они предпочитают структурированные, рассудочные методы и опираются исключительно на объективные, проверенные факты. А-Р стремятся к порядку, предсказуемости и контролю над ситуацией. Причем эти свойства у них как бы удваиваются (по степени выраженности) вследствие того, что присущи и чистым аналитикам, и чистым Реалистам. А-Р тщательно планируют свои действия и, как правило, не отклоняются от намеченного плана (как, впрочем, не отвлекаются и от самой задачи до получения определенного результата). В скорости они обычно уступают чистым Реалистам, но обгоняют чистых Аналитиков.

Представьте себе, например, репортера (естественно, А-Р), специализирующегося на журналистских расследованиях. Выбрав тему, такой человек твердо знает, чего он хочет. Анализируя проблему, он усердно и настойчиво раскапывает факты, проверяет и перепроверяет их (особенно информацию деликатного характера), уточняет важные детали. И все это - в соответствии с подробным планом или программой. В это время он настолько поглощен своей работой, что не видит и не слышит ничего, что не имеет непосредственного отношения к решаемой задаче или отвлекает от намеченного пути. Иногда А-Р сводит все ненужные, с его точки зрения, контакты к минимуму, "уходит в подполье", чтобы целиком сконцентрироваться на текущей работе.

Обычно журналист такого типа не занимается параллельной разработкой тем. Он предпочитает каждый раз работать над какой-то одной темой и не расстается с ней, пока не увидит свой материал напечатанным, и чаще всего в том виде, в те сроки и в том издании, как это было запланировано. Он обычно занимает жесткую позицию и в отношении других, и в отношении себя, выступая, например, самым придирчивым редактором и дотошным корректором своих текстов (о чужих и говорить не приходится). И вот конкретный результат - отличающаяся ясным, кратким стилем и точностью публикация, в которой практически каждая фраза подтверждена надежными фактами. Кроме того, она полна конкретных, живых примеров, легко и с интересом читается.

Модель деятельности журналиста позволяет наиболее рельефно показать специфику комбинации А-Р, хотя ее можно проиллюстрировать и на менее эффектной модели, скажем, чиновника мэрии.

Другие люди, имеющие дело с А-Р, испытывают затруднения, связанные прежде всего с высокой концентрацией последних на задаче. Когда А-Р заняты своим делом, к ним, что называется, не поступишься. Кажется, что их зрение и слух становятся туннельными. Более того, они без всякого стеснения и дипломатии обходятся с теми, кто отвлекает их "по пустякам" (житейскими проблемами, новыми идеями и т.д.).

Их собственная точка *minoris resistentiae*⁶³ - низкая толерантность в отношении ситуаций, которые не поддаются ни рациональному анализу, ни напору и натиску. Сидящий в них Аналитик стремится к структуре и предсказуемости, а Реалист требует контроля над ситуацией, действия и немедленных конкретных результатов. В ситуациях,

⁶³ Наименьшего сопротивления (лат.).

где невозможно ни то, ни другое, А-Р испытывают большое напряжение, иногда переходящее в стресс. Когда это случается (особенно под давлением необходимости как-то действовать), А-Р демонстрируют два типичных варианта защитных реакций: либо цепенеют, как мышь под взглядом змеи, либо приходят в бешенство, пытаясь разом смести все преграды на своем пути. В общем, А-Р не обладают широким диапазоном адаптивности.

Любопытно, что на эту их слабость часто открывают им глаза именно те, кого они меньше всего ценят. Что больше всего обескураживает и повергает в полное замешательство А-Р, так это помощь и спасение, приходящие в трудную минуту со стороны "готовых на все" Прагматиков или, того хуже, "болтунов" Синтезаторов, замахивающихся на святая святых А-Р. Кто-кто, а Синтезаторы не упустят возможности, вытащив А-Р из ямы, съязвить в духе студента Хароузека, персонажа романа Г. Мейринка "Голем": "Факты всегда выглядят как верстовые столбы, но и они все-таки лишь пустая скорлупа. Факты - холостые выстрелы в потолок пробками из бутылок шампанского, производимые лишь хвастунами и принимаемые за суть пирушки только придурками".⁶⁴ Вряд ли под действием подобных слов А-Р перейдут в другую веру, однако что задумаются над ними - это не исключено.

Синтезатор - Идеалист (С-И)

Подход С-И к решению проблем во многом противоположен манере А-Р. С-И значительно больший интерес проявляют к человеческим ценностям, идеалам, гипотезам и выводам, чем к планам, структуре и фактам. Они склонны к теоретизированию, демонстрируют широкий подход к проблемам, ориентированы скорее на процесс, чем на результат. Чаще всего С-И заняты поисками ответа на свой главный вопрос - ПОЧЕМУ? Причем они могут настолько увлечься этим несомненно интересным занятием, что начисто забывают о более прозаических, но не менее важных вопросах: ЧТО? и КАК? Напоминанием нередко служат обвинения С-И в непрактичности.

Комбинация С-И внутренне противоречива, что вызвано противоположностью познавательных установок и личностной мотивации входящих в нее чистых стилей. Идеалист в этой комбинации настроен на поиск сходства и сглаживание различий в разных позициях, ориентирован на достижение согласия "бескровным" способом. Синтезатор же, наоборот, стремится заострить противоречия и найти общее решение проблемы через "очищение конфликтом". Кроме того, Синтезатору хочется, чтобы им восхищались, любовались или хотя бы завидовали его неординарности, тогда как Идеалиста больше беспокоит вопрос о его полезности, способности удовлетворять потребности других людей.

Сами С-И нередко рассказывают о возникающем в ряде ситуаций внутреннем напряжении, мешающем им работать в полную силу. Вот типичная история, которая произошла с нашим коллегой С-И, доцентом Педагогического университета (бывшего Педагогического института им. А.И. Герцена).

Как известно, у нас учится довольно много иностранных студентов из самых разных мест земного шара. Администрация постоянно ломает голову над тем, как лучше организовать для них учебный процесс: то их выделяют в особые учебные группы, то, наоборот, рассеивают по обычным студенческим группам, надеясь, что так они быстрее освоят русский язык. Так или иначе, всем нам приходится из года в год работать с весьма неоднородными (по национальности, знанию русского языка,

⁶⁴ Мейринк Г. Голем: Пер. с нем. М.: Известия, 1991, с. 140.

общей подготовленности, культурным традициям, психологии и т. д.) группами. Кому-то из преподавателей это не доставляет никаких проблем, однако не всем.

Нашему коллеге досталась группа, состоящая наполовину из немцев и чехов; другая ее половина была представлена арабами и африканцами. Преподавателям хорошо известно, что немцы и чехи со школьной скамьи приучены к системе, структуре, логике, ориентированы на движение от теоретических знаний к их практическим приложениям; к тому же они очень серьезно относятся к овладению знаниями и весьма целеустремленны и настойчивы в этом. Арабы и африканцы, в тенденции, являют собой полную противоположность особенно если они не обучались в Европе или Америке. Они в большей мере опираются на образы, интуицию, проявляют интерес к живым, практическим примерам, не жалуют методичность и предпочитают учиться легко и весело (что не следует путать с ленью и нерадивостью). Если они и ориентированы на какую-то систему и формалистику, то она явно отличается от привычной нам.

Трудности возникли с первого занятия. Человек творческий, широко эрудированный, хороший лектор и профессионал экстракласса, скорее теоретик, чем практик, наш знакомый быстро обнаружил наличие двух полюсов в группе. Сидящий в нем Синтезатор сразу почуял достойное приложения сил противоречие, переводящее частную проблему на уровень теории обучения. Как профессионал, он понимал, что перед ним непростая задача, связанная с развитием концепции "билатерального мышления". Однако в случае удачи... И если бы он был чистым Синтезатором, то наверняка увлекся бы построением еще одной теоретической модели обучения, забыв о каких-то там студентах (на которых, впрочем, можно кое-что проверить).

Его внутренний Идеалист непрерывно напоминал о том, что преподаватель обязан передать своим студентам необходимый объем знаний. Они не могут ждать, пока закончатся его теоретические изыскания. Он не мог, как сделал бы, вероятно, Реалист, задиктовать адаптированный к их уровню русского языка минимум знаний. Попытки решить проблему путем реорганизации группы, естественно, были отвергнуты деканатом.

У одних студентов строгая, академическая манера с опорой на абстракции, структурные схемы и перечни вызвала непонимание и скуку. Недовольство других вызывалось игровой манерой, объяснением на примерах, отсутствием системы и невозможностью что-то записать. Оставались консультации (плановые и внеплановые), съедающие изрядную долю небогатого ресурса "свободного" времени преподавателя вуза. Так в течение всего семестра он и разрывался между заманчивым желанием найти принципиальное решение проблемы - и профессиональным (и моральным) долгом удовлетворить текущие потребности студентов в знаниях, хотя бы паллиативными средствами. Что более всего обрадовало нашего коллегу, так это окончание семестра.

Колебание между двумя полюсами комбинации довольно типично для С-И: Их относительно легко вывести из устойчивого состояния и несколько труднее - в нем удержать. Даже если жизнь заставляет С-И прибиться к какому-то одному берегу, они не всегда вздыхают с облегчением. Возможно, С-И полнее всего ощущают субъективное благополучие (мы боимся употреблять здесь слово "счастье") в ситуациях, когда окружающие люди ждут от них проявления все-таки "синтезаторских" качеств в решении посильных задач.

Идеалист - Реалист (И-Р)

Несмотря на странно звучащее, противоречивое название, два этих чистых стиля образуют гармоничную комбинацию. И-Р - люди с сильной потребностью служить

возвышенным идеалам и с не менее сильным стремлением к "конкретности" в своей деятельности.

И-Р обычно твердо знают, что такое "хорошо" и что такое "плохо" (в моральном плане), что и как "должно" быть сделано (в операциональном плане) в каждом конкретном случае. Конечно, здесь нельзя не заметить потенциальных проблем И-Р в межличностных отношениях. Однако люди чаще всего воспринимают И-Р как отзывчивых, чувствительных к нуждам других, а главное - способных немедленно оказать посильную практическую помощь. В отличие от чистых Идеалистов, которые иногда кроме сочувствия мало что могут предложить, И-Р всегда стремятся сделать что-то, чтобы помочь решить проблему здесь и сейчас. Если учесть сильную, имеющую "реалистическое" происхождение мотивацию достижения и "идеалистическую" верность высоким стандартам качества, объединенные в комбинации И-Р, практическую полезность таких людей в некоторых сферах деятельности трудно переоценить.

Мы часто встречали комбинацию И-Р среди учителей начальных классов и воспитателей детских садов. А. Харрисон и Р. Брэмсон указывают на ее распространенность среди сиделок и медсестер.

Модель деятельности медсестры действительно позволяет нагляднее всего представить мотивационный профиль И-Р. Конечно, при условии, что воображаемая медсестра эффективно работает и получает от своей работы удовлетворение.

Идеалистическая сторона медицинского ухода связана с оказанием специфической помощи и поддержки больным людям, т.е. тем, кто в этом определенно нуждается. Такая помощь расценивается обществом как служение благородным идеалам. Оказывая ее, И-Р получают изрядную долю внутреннего удовлетворения от работы, часто довольствуясь ролью невоспетых героев. Именно идеалистическая компонента помогает И-Р делать тяжелую, рутинную, не слишком заметную (когда все идет хорошо) работу, не думая о громкой славе.

Реалистическая сторона работы медсестры выражается в строго регламентированном наборе конкретных действий. Данному конкретному пациенту нужно сделать в определенное время определенный укол, другого отвести на процедуры и т.д. Сидящему в И-Р Реалисту нравится как раз то, что в медицинском уходе нет (или почти нет) ничего туманного и неопределенного, а результат виден сразу.

Неудивительно, что И-Р чувствуют иногда сверхответственность в отношении удовлетворения чужих желаний и потребностей. Взваливая на себя бремя забот о других, они вынуждены меньше внимания уделять себе. И если их не очень волнует громкая слава и всеобщее признание, то на признательность и благодарность конкретного человека, которому они помогли, естественно, рассчитывают. Когда этого не происходит, И-Р обижаются и считают, что другие с ними обошлись незаслуженно плохо, несправедливо. Надеемся, вы понимаете, что с И-Р случается и такое, когда другие не уполномочивают их заботиться о себе. А значит - не считают нужным и благодарить...

Прагматик-Реалист (П-Р)

П-Р имеют выраженную ориентацию на решение задачи, достижение конкретных результатов. Но (в отличие от А-Р) обнаруживают в своих действиях гораздо меньше преднамеренности и плановости, демонстрируя "прагматическое" экспериментирование. "Реалистическая" мотивация достижения и инкрементальный подход Прагматиков хорошо сочетаются в этой комбинации.

В целом П-Р - люди действия, не склонные к детальному анализу, проверке фактов, долгосрочному планированию или долгим размышлениям. Их больше интересует темп

деятельности, чем планомерность. Решения принимаются, как правило, быстро и с минимумом данных.

П-Р всегда готовы к действию в условиях ограниченных ресурсов: временных, финансовых, технических и т.д. "Как в этих условиях добиться того, чтобы дело было сделано?" - именно этот вопрос чаще всего задают себе П-Р. Наверняка в их лексиконе можно обнаружить выражения типа: "Сделаем!", "И так сойдет!", "Уф, пронесло!", "А что вы хотите за эти деньги?", "Ну что, по рукам?" и т.п. Вероятно, не случайно мы часто встречали комбинацию П-Р у предпринимателей, занятых в сфере малого бизнеса, работников сферы обслуживания, таксистов. Чтобы у некоторых из вас не возникли отрицательные ассоциации с этой комбинацией, заявляем со всей ответственностью, что нам известны яркие П-Р среди представителей солидных, уважаемых профессий, в частности среди профессоров университета. Не забывайте - мы описываем стиль мышления и его проявления в поведении, что совершенно не связано с моралью.

П-Р несвойственно переживать внутренние колебания; они уверены в своих силах (к тому же, возможно, рассчитывают на удачу) и своим видом, манерой поведения вызывают доверие у многих клиентов и партнеров. Однако это же качество иногда подводит П-Р, когда они, будучи не в силах отказаться от выгодного предложения, берутся за непосильное для них дело. В лучшем случае им удастся отделаться опозданием в выполнении обязательств.

Вообще П-Р должны понимать, что осторожным людям они могут казаться крайне импульсивными, способными на необдуманные действия и излишне самоуверенными.

Идеалист - Прагматик (И-П)

Идеалист с Прагматиком довольно легко находят общий язык в этой комбинации. В результате И-П отличаются прежде всего тем, что при сохранении приверженности возвышенным идеалам и высоким стандартам они, добиваясь согласия в целях, допускают большую свободу в способах, хотя сами чаще предпочитают инкрементальный подход. "Идеалистическая" восприимчивость и терпимость к широкому диапазону мнений у И-П проявляется преимущественно в отношении метода. "Дальний прицел" и прагматический девиз "к цели ведет не одна дорога" уберегают их от бесполезного расходования сил в конфликтах. Часто они вообще не проявляют интереса к способу решения проблемы, добившись согласия других в определении целей и критериев.

Интересно, что идеалистические и прагматические качества гармонично сочетаются у И-П, а сами они с одинаковой легкостью используют стратегии обоих чистых стилей. Идеалистический интерес к гуманитарным проблемам и ориентация на потребности других людей дополняются маркетинговым подходом Прагматиков. А что такое маркетинг, если не удовлетворение человеческих потребностей (правда, уже не бескорыстное)?! Рецептивное слушание и нежелание навязывать свое мнение другим прекрасно уживаются с прагматическим "все зависит от ситуации". И тут же - "интерес к целому" Идеалистов.

Вероятно, комбинация И-П нередко встречается среди специалистов по ведению переговоров, в частности дипломатов. И-П способны заинтересовать (заинтриговать?), уговорить и даже воодушевить других, поэтому можно говорить об организаторских и лидерских возможностях обладателей этой комбинации. Правда, поскольку они, ограничиваясь призывами подумать над проблемой, почти никогда не прибегают к авторитарным методам руководства или просто к конкретным указаниям, что и как надо делать, их стиль многим кажется излишне либеральным. На этой почве у И-П бывают столкновения, например, с А-Р. Последние открыто называют их стиль руководства "стилем неруководства". Что ж, на всех не угодишь... Но даже обладателям такой, в

общем-то удобной для жизни комбинации, как И-П, приходится думать и о других подходах, если они всерьез хотят добиться успеха.

Аналитик - Прагматик (А-П)

Контролируемый, или управляемый, эксперимент - вот центральный момент в характеристике комбинации А-П. Аналитики - Прагматики высоко ценят структуру, план и предсказуемость, отдают себе отчет в том, к какой цели они стремятся, и обычно знают, как ее достичь (по крайней мере, теоретически). Но по дороге к своей цели они охотно экспериментируют, не желая упускать благоприятных возможностей. Прагматическая составляющая вносит в комбинацию А-П элемент игрового подхода, нейтрализуя чрезмерную серьезность и последовательность аналитической компоненты. В результате процесс мышления А-П напоминает структурированную (или срежиссированную) игру, в которой наряду с относительно жесткими установками режиссера сохраняется простор для творчества исполнителя. А-П (режиссер и исполнитель в одном лице) рассуждает примерно так: "Вот моя цель. Вот мой план, следуя которому я могу ее достичь. А теперь посмотрим, что еще было бы интересно и выгодно сделать по пути?"

Возьмем, к примеру, ученого, который собрался написать монографию. Естественно, он провел большую подготовительную работу: собрал материал, разработал проспект будущей книги. Возможно, заключил договор с издательством, определяющий сроки и размер гонорара, спланировал работу. После этого можно уединиться и все свободное время посвятить написанию книги. Многие именно так и поступают (скажем, Аналитики). В этом случае возможны два основных исхода: а) книга написана и ее публикуют или б) книга написана, но в силу изменения обстоятельств возникают трудности с публикацией. Мы не говорим уже о третьем исходе, когда книга не получилась. Ведь у чистых Аналитиков вероятность оказаться в тупике после долгой и упорной работы не так уж мала...

Совершенно иначе поступают А-П. Работая не менее упорно и методично над книгой, А-П может задуматься над тем, как увеличить ее тираж, как узнать реакцию специалистов на развиваемые в ней идеи и т. д. Можно написать статью в научно-популярный журнал, что привлечет к будущей книге внимание ученых из смежных областей знаний; можно принять участие в телевизионной передаче, тематика которой близка автору; можно поехать на научную конференцию... А если кто-то еще и предлагает А-П подобные вещи, то, по его мнению, грех этим не воспользоваться. Здесь вступает в действие так любимый Прагматиками принцип "Пусть будет". Конечно, придется поднажать, чтобы уложиться в намеченный график (чего требует Аналитик, сидящий внутри А-П), но это пустяки по сравнению с другими проблемами. Более того. Если вдруг А-П обнаружит, что появилась новая заманчивая возможность приложить свои силы и способности, он (тщательно просчитав варианты) вполне может отказаться от корпения над книгой (или перенести это на будущее) ради более стоящей, с его точки зрения, работы.

Бог с ними, учеными. Люди они творческие, мало ли что им взбредет на ум... Однако специфику комбинации А-П можно проследить и на весьма обыденном примере выбора и планирования карьеры. А-П, как правило, рассудочно подходят к выбору профессии, анализируют массу информации, намечают ясный и четкий план, которому стараются твердо следовать. Но они всегда держат нос по ветру, и как только появляется благоприятная возможность сделать скачок в своей карьере (а нередко они и сами активно разыскивают такие возможности), А-П запускают в ход свою мощную аналитическую машину, просчитывают все "за" и "против", и, в случае благоприятного прогноза, вносят коррективы в свой план. Если судить по опубликованным биографиям тех, кто на Западе добился успеха и известности, особенно в бизнесе, своими собственными силами (так называемые self-made persons), - среди них немало А-П. Интересно, что многие из тех А-

П, которых нам приходилось консультировать, владели несколькими профессиями. Причем сами эти люди говорили нам; что никогда не упускают случая научиться чему-то новому по пути к своей главной цели.

Эффективность комбинации А-П в значительной степени объясняется уравновешенным, рассудочным применением аналитических и прагматических стратегий. Вместо того чтобы неотступно следовать плану и приходить к тому, что "получилось" (или, увлекаясь вспышками новых звезд, бездумно кружить в хаосе жизни), А-П осознанно идут к желаемому результату.

Главная проблема А-П - сохранить уважение, дружбу и любовь окружающих людей. Как и все мы, А-П склонны в большинстве ситуаций действовать в соответствии со своим складом мышления. Однако людям иных ориентации их подход (особенно там, где дело касается межличностных отношений) может казаться излишне расчетливым, деляческим и манипулятивным. А-П всегда следует помнить об этой опасности.

Аналитик - Синтезатор (А-С)

Комбинация А-С довольно сложна и противоречива. А-С отличается одинаково сильное преклонение как перед системой и формальной логикой, так и перед диалектикой и отрицанием всякой системы. Известный специалист по теории систем У. Чёрчмен (C.W. Churchman) утверждал, что для каждого плана, независимо от его качества, существует контрплан, который ничуть не хуже исходного. Кто-то, возможно, и усомнится в этом, но только не А-С. Если вы увидите человека, который пытается серьезно доказать вам, что $A = A$ и, в то же время, $A \neq A$, то скорее всего перед вами Аналитик-Синтезатор.

Между прочим, в проявлениях реальной жизни парадоксальная сущность А-С часто выглядит менее экстравагантно, а иногда даже обыденно. Вряд ли вас удивит человек, с одинаковой увлеченностью отыскивающий и контраргументы, и аргументы в защиту собственной позиции. Подумаешь, скажете вы, многие так делают! Так, да не так. "Многие" (как правило) взвешивая все "за" и "против", вольно или невольно допускают перекося в сторону "за". А нередко вообще оставляют задачу поиска контраргументов на долю своих противников, чего никогда не делают А-С.

Вот великолепный пример классического А-С, взятый нами из книги А. Харрисона и Р. Брэмсона⁶⁵ (к сожалению, в нашей практике нам не попадались люди с ярко выраженной комбинацией А-С). Ларри является специалистом по системному анализу в управлении сетью больниц штата Калифорния. В его обязанности входит разработка методов снабжения службы здоровья, объединяющей 6 клиник, несколько тысяч врачей и около миллиона потенциальных пациентов. Ларри очень доволен масштабами работы и сложностью решаемых задач. Одна из его любимых стратегий - "картирование ситуации", на основе которой он создает сложнейшие схемы и планы. Так, у него в офисе висят две огромные доски, каждая занимает целую стену. На одной из них Ларри изобразил во всех подробностях модель снабжения клиник, как оно осуществляется на сегодняшний день. На другой он построил не менее сложную, но весьма элегантную модель системы снабжения, которая построена на совершенно иных предпосылках и должна работать не хуже (если не лучше) первой. Обе эти модели помогают Ларри обрабатывать текущую информацию и давать весьма эффективные рекомендации. В своей организации он известен как концептуализатор, теоретик. Однако он пытается разрабатывать свои проекты таким образом, чтобы они опирались на самые широкие и абстрактные теории, но в то же время были максимально детализированы. В результате Ларри

⁶⁵ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 95.

удается связать теорию с повседневной реальностью, что производит на общающихся с ним людей сильное впечатление.

Надо сказать, что далеко не у всех А-С получается все так здорово, как у Ларри. В комбинации А-С суммируются не только достоинства, но и недостатки. "Синтезаторский" интерес к умозрительным построениям, соединенный с "аналитическим" предпочтением теории (и особенно метода) фактам, порождает иногда автономную систему, насыщенную интеллектуальной игрой вне связи с реальным миром.

В самом начале мы упомянули, что эта комбинация внутренне противоречива. Подход Аналитика базируется на допущении о том, что окружающий мир является (или должен быть) рационально организованным, регулярным, подчиняющимся строгим законам. Основные допущения подхода Синтезатора, как известно, полностью противоположны. Казалось бы, что здесь такого: какая-то часть реальности подчиняется строгим законам, а где-то царит полный хаос. Вопрос в том, как провести границу между одним и другим, особенно если правым глазом на мир смотрит Аналитик, а левым - Синтезатор. Постоянные колебания между осознанием логики и абсурдности, порядка и хаоса, "системы" и полного ее отсутствия могут вызывать сильное внутреннее напряжение, получающее разрядку в неожиданных, парадоксальных суждениях и поступках, нередко приводящих в замешательство окружающих.

Кроме того, Синтезаторам свойственно считать, будто они знают что-то важное, может быть даже мудрое, что неизвестно остальным. Им хочется верить, что другие жаждут стать "великими посвященными". Аналитики не менее высоко ценят свои до мельчайших подробностей продуманные программы и считают, что людям необходимо набраться терпения и выслушать их ради своей же пользы. Когда эти две тенденции соединяются в комбинации А-С, не трудно вообразить, во что иногда превращается общение с такими людьми.

Синтезатор - Прагматик (С-П)

В сочетании С-П уживаются несовместимые на первый взгляд качества. Склонность к умозрительным построениям и любовь к диалектическим противоречиям - с высокой адаптивностью и эклектикой. Стремление к обострению противоречий вплоть до конфликта - с ориентацией на благоприятные возможности. Отстраненная позиция - с маркетинговым подходом. И все это буквально пронизано страстью к изменениям, инновациям, экспериментированию. Самое поразительное в комбинации С-П, что ее обладатели не ощущают сколько-нибудь серьезного внутреннего напряжения или разлада. Вероятно, благодаря очень быстрому переключению с синтезаторской ориентации на прагматическую (и наоборот)...

С одной стороны, трудно встретить человека более непостоянного, чем С-П. Зато, с другой стороны, С-П обладают самой высокой толерантностью к неопределенности (сравнительно с любым другим чистым стилем или любой "стилевой комбинацией"). С-П умудряются спокойно (если только к ним применимо это слово) и даже уютно жить в динамичном, непредсказуемо меняющемся мире. Большой, шумный город для них явно предпочтительней размеренной и однообразной деревенской жизни, а динамичные профессии - гораздо привлекательней кабинетных, методичных, рутинных занятий.

А. Харрисон и Р. Брэмсон сравнивают С-П с человеком, всю жизнь идущим по высоко натянутой над землей проволоке, причем без всякой страховки. Если к его ощущениям и примешивается время от времени малая толика страха из-за абсолютной непредсказуемости хода событий, то доминирует несомненно радостное возбуждение и удовольствие, вызываемое постоянной сменой декораций, ожиданием чего-то неизведанного опасностей и приятных сюрпризов.

Но при высочайшей терпимости к неопределенности С-П не хватает элементарного терпения, чтобы более или менее тщательно проанализировать ситуацию (особенно с опорой на формально-логические процедуры), выслушать душевные излияния другого человека или хотя бы полностью соблюсти этикет (протокол и т.п.). Вероятно, С-П часто нарушают традиции и... дают начало новым.

В роли руководителя или лидера С-П скорее всего будут отдавать предпочтение воодушевлению людей, поддерживать движение и стремиться к нововведениям, мало заботясь о стабильности, долгосрочных перспективах и статус-кво (хотя бы и собственном). Вряд ли подобный стиль придется всем по душе. Однако и здесь С-П выручает их адаптивность: из-за боязни отпугнуть от себя тех, кто ценит порядок, стабильность и предсказуемость, они могут до поры до времени скрывать от других, что их сердце "склонно к изменам и переменам, как ветер мая". Справедливости ради следует заметить, что при наличии способностей и хорошей профессиональной подготовки С-П, несущие в себе мощный заряд творческой энергии, могут совершить много чудесных перемен в этом "самом лучшем из миров".

Синтезатор - Реалист (С-Р)

Комбинация С-Р - самая противоречивая и поэтому, вероятно, самая редкая. У нас даже закрадывается подозрение, что она образуется не естественным путем, а искусственно, когда Синтезатор (или Реалист) по каким-то причинам стремится овладеть противоположным по духу стилем и это ему удается.

Как вы помните, Синтезаторы и Реалисты находятся на противоположных концах стилового спектра мышления. Системы ценностей, познавательные установки и мотивы, мыслительные стратегии Синтезаторов и Реалистов в большинстве отношений вступают в противоречие. Из этого следует, что лица, обладающие выраженной комбинацией С-Р (т.е. получившие высокие оценки по двум этим стилям при тестировании), могут переживать сильный внутренний разлад.

Сидящий внутри С-Р Реалист, оценив с точки зрения имеющихся у него объективных фактов ситуацию как достаточно ясную, склонен действовать. "О чем тут еще размышлять?" В этот момент и раздается внутренний голос Синтезатора: "Постой! Ты уверен, что все эти твои факты столь ясны и однозначны, как тебе кажется? Вас, Реалистов, легко обмануть видимостью. А действительность может оказаться совсем иной".

Способ, которым С-Р удастся разрешить этот внутренний конфликт и занять определенную позицию, очень легко описать, но совсем не просто освоить и преднамеренно использовать. Что требуется, так это сделать паузу, сказав себе: "Стоп! Давайте разберемся, и по возможности без эмоций." И - разобраться, сосредоточившись на спорных аспектах проблемы или ситуации. Результатом должен быть рациональный, совершенно сознательный выбор стратегии. Если стоящую перед С-Р проблему можно (подумав!) отнести к классу хорошо определенных, объективных, допускающих эмпирический анализ, то рекомендуется применять "реалистические" стратегии. Когда проблема плохо определена, слабо структурирована, нагружена субъективными факторами и противоречиями, лучше воспользоваться стратегиями из арсенала Синтезатора. Короче, для снижения внутреннего напряжения С-Р следует, по возможности, сознательно распоряжаться своими объединенными стратегическими ресурсами. И, пожалуй, трудно найти кого-то еще, кроме С-Р, кому овладение методами самоанализа и саморегуляции было бы столь полезным. Кстати говоря, у С-Р есть неплохие предпосылки для освоения рациональной саморегуляции - наличие

объединяющей Синтезаторов и Реалистов потребности контролировать ситуацию (точнее, разные ее аспекты).

Комбинация С-Р оказывается эффективной, когда ее обладатели свободно играют на инструментах "син-тезаторской" и "реалистической" группы да еще и умело дирижируют собственным оркестром. При правильной оркестровке двух стилей в комбинации С-Р они не мешают друг другу, а начинают работать в комплиментарной манере.

Потенциальная сила этой комбинации берет начало в свойственных обоим входящим в нее стилям остроте действия, стремлении сразу взять быка за рога, мощной смеси мотивации изменения и достижения. Например, школьный учитель С-Р, будучи силен в теории как преподаваемого предмета, так и педагогики и психологии, одновременно глубоко заинтересован в практическом применении своих знаний и, вероятно, сможет объяснить своим ученикам многие сложные вопросы современной науки. Обобщенный профессиональный образ С-Р - это так называемый "творческий антрепренер": человек с огромным стремлением к неортодоксальному, но твердому достижению конкретных результатов. Если он принял решение о направлении действий, то продвигается в этом направлении мощно, дерзко, с выдумкой, хотя и понимает, что движение в противоположном направлении, вероятно, могло бы быть столь же плодотворным.

Самый большой потенциальный минус комбинации С-Р - парализующая сознательную волю амбивалентность. Когда С-Р ясно видит две разные, но одинаково привлекательные для него (точнее, для сидящих в нем Синтезатора и Реалиста) дороги, он может вообще оказаться неспособным сдвинуться с места. Или (чтобы прервать свои мучения) может выбрать новый и необычный путь "по бездорожью", махнув на все рукой или бросив монетку. Типичная ситуация Буриданова осла, и не менее типичное ее решение. Однако подчеркнем, что это именно потенциальная опасность, подстерегающая прежде всего С-Р с низким уровнем самоуправления.

Итак, мы закончили описание парных комбинаций. Несколько непрошенных, но полезных советов.

Не следует использовать эти описания комбинаций (как, впрочем, и чистых стилей) в качестве готовых, законченных характеристик. Мы напоминаем об этом, поскольку подобная порочная практика, ничего общего с серьезной психодиагностикой не имеющая, получила широкое распространение. Еще хуже, когда такие "характеристики" просто вводятся в персональный компьютер в связке с опросником и ключом к нему, а получившийся "компот" выдается за освоение новых технологий. Являясь сторонниками компьютерной психодиагностики и имея некоторый опыт работы в этой

области, мы с полной ответственностью заявляем, что для создания даже такой относительно простой диагностической экспертной системы, как "Диагностика СМ" (а ее вполне можно создать), информации, содержащейся в этой книге, недостаточно. Конечно, если вы хотите получить надежную систему, а не очередную компьютерную забаву. Но мы и не ставили своей целью дать здесь информацию такого характера.

Приведенные описания стилей, чистых и комбинированных, представляют собой концептуальные опоры, схемы для составления характеристики конкретного человека. Ведь в них, помимо перечня качеств мышления, мотивации и личности, содержатся различного рода пояснения и даже примеры. И предназначены они прежде всего для того, чтобы вы смогли как можно полнее и точнее понять сущность каждого стиля мышления и все их возможные комбинации. Это - задача номер один.

Начинать лучше с себя. Построив по результатам тестирования свой профиль, прочитайте сначала описание соответствующих чистых стилей, а затем (если нужно) и описание свойственной вам их комбинации. Важно не забыть и о тех стилях, которыми вы

пренебрегаете. Обязательно нужно внимательно ознакомиться с характеристиками основных стратегий тех стилей, которые получили акценты в вашем профиле.

Только после такой нелегкой работы можно приниматься за составление первой психологической характеристики - вашей собственной. Теперь у вас есть вся информация для того, чтобы успешно справиться с этой задачей: необходимая лексика и специальная терминология, примерная структура, определяющая порядок и глубину описания стилей и входящих в них стратегий. Не забывайте о Приложении, где резюмировано основное содержание книги.

Начиная делать наброски будущей характеристики, прикиньте на себя описание соответствующих стилей и выделите те качества и стратегии, которые, по-вашему, наиболее близки вам; отметьте и те, которые вы за собой не числите. От последних не спешите отказываться. Попробуйте поискать подтверждение или опровержение в ваших ответах на опросник; используя ключ, вы легко можете узнать, к какому стилю относится тот или иной вариант ответа. Если и это не поможет, попытайтесь установить истину с помощью тех, кто вас хорошо знает. Задайте им необходимые вопросы. Не правда ли все это напоминает первую примерку в ателье, где вы заказали себе пальто?

Настало время писать характеристику. Мы специально не приводим образцов: как показывает опыт, профессионалам они не нужны, а новичкам вредны, ибо гипнотизируют их. Ведь от предложенного шаблона отделаться удастся не многим. А объективная и точная психологическая характеристика - это штучный товар, причем ручной работы. Поэтому пишите, как писали бы служебную характеристику, с которой наверняка сталкивались не раз. В конце концов, пишите так, как пишется. Здесь тоже важно почувствовать свой стиль, особенно свои слабые стороны, чтобы затем их компенсировать. Ваша задача - научиться характеризовать стиль мышления интересующих вас людей для внутреннего, так сказать, пользования. И не забывайте о величине и соотношении оценок, полученных по каждому из описываемых вами стилей. Не будьте слишком категоричными в суждениях, используйте для нюансировки такие слова, как "иногда", "редко", "часто", "возможно" и т. д.

Готовую, теперь уж действительно индивидуальную характеристику обсудите со своими близкими, друзьями или с теми людьми, кому вы доверяете. Возможно, вы что-то исправите после разговора с ними. Но главное, вы заинтересуете их и приобретете благодарных "клиентов", которые с удовольствием заполнят опросник "СМ", чтобы узнать и о себе. После того как вы, повторив всю процедуру, составите характеристики и на них, можете спокойно отправляться в самостоятельное плавание. По меньшей мере, с 85% "клиентов" вы справитесь без особого труда, а как совладать с остальными 15%, узнаете чуть ниже. И не упускайте малейшую возможность тренировать навыки визуальной диагностики. Увы, не все захотят (а некоторые не смогут) заполнять какой-то там опросник. Поэтому, если вы нашли желающего это сделать, попробуйте предугадать результат и набросайте хотя бы краткую, черновую характеристику, а затем сравните с профилем, построенным по данным опросника. Со временем ваши глаза и уши плюс, естественно, голова смогут во многих случаях заменить последний.

Вернемся к нашим 15% людей, доставляющих наибольшие хлопоты при интерпретации их результатов. Сюда входят обладатели "трехглавых" и "плоских" профилей.

Начнем с "трехглавых", т. е. тех, у кого оценки по трем стилям находятся в интервале от 60 баллов и выше.

Можно было бы достроить нашу квадратную карту "страны стилей мышления" до куба, выделить все значимые трехчленные комбинации и описать их примерно так же, как

мы только что проделали это с двухчленными комбинациями. Кто хочет, может попробовать. Мы - не будем. И не потому, что "трехглавых" всего 2% (от общего числа обследованных).

Главная причина в том, что нюансов в трехчленных сочетаниях гораздо больше, чем в двухчленных. Если бы мы решились их здесь описать, даже на том же уровне полноты, какой нами принят в данной книге, это значительно увеличило бы ее объем. А если ограничиться описаниями, без анализа вариантов и комментариев к ней, это так и останется в сознании большинства как непреложная истина. Первого мы допустить не можем, а второго - не хотим.

В принципе, у вас есть вся необходимая и достаточная информация для самостоятельной интерпретации "трехглавых" профилей. Алгоритм тот же, только к "соли и перцу" вам придется добавить третью приправу, например "горчицу" или что-то другое, по вашему вкусу.

Следующие несколько соображений помогут вам правильно понять "трехглавых" и, надеемся, уберегут от грубых ошибок в описании их особенностей.

Во-первых, желательно убедиться в надежности получения результатов или, иначе, в "правильности" ответов кандидатов в "трехголовые мыслители". Проблема надежности опросника "СМ", которой его авторы, А. Харрисон и Р. Брэмсон, не касаются в своей книге, дает о себе знать, начиная с трехчленных комбинаций. Когда у кого-то оценки по трем входящим в комбинацию стилям колеблются у отметки 60 баллов, а оценки по двум оставшимся стилям примерно одинаковы (где-то в диапазоне 45-50 баллов), то кроме вывода о разносторонности такого человека (в смысле владения разнообразными мыслительными стратегиями) появляется вопрос: а не свидетельствует ли такое "расползание" оценок по всему спектру стилей, что этот человек или не понял изрядную часть суждений, предлагаемых ему для выбора в опроснике "СМ", или не смог выбрать адекватные своему умственному складу суждения из-за недостатка жизненного опыта, плохого знания себя и т. д.)? А может быть - просто не захотел сообщить о себе правду? Ведь в нашей практике были случаи, когда после обстоятельной беседы с предполагаемыми (по результатам тестирования) "трехглавыми" некоторые из них, после "охов" и "ахов" по поводу того, что они "не так поняли", теряли одну "голову" и превращались в заурядных "двухглавых", а один вообще оказался типичным Реалистом. Поэтому при истолковании слабоак-центрированных "трехглавых" профилей следует проявлять известную осторожность и, по возможности, проверять результаты либо путем качественного анализа ответов на опросник "СМ", либо посредством сбора дополнительных, уточняющих сведений. Однако нельзя ни на секунду забывать о другом: не было бы и проблемы, если бы не существовало подлинных "трехголовых мыслителей" с самой разной выраженностью стилей. Гоните прочь излишнюю подозрительность!

Во-вторых, необходимо учитывать качественное соотношение стилей в комбинации. Как вы уже знаете из описаний парных комбинаций, сидящие в наших головах независимые, суверенные "мыслители" иногда успешно сотрудничают, увеличивая наши интеллектуальные возможности, а иногда - с трудом терпят друг друга или, хуже того, конфликтуют, парализуя движение мысли. Отношения в "тройках" - еще сложнее (например, возможны временные союзы-блоки "двух" против "одного"). Разные "тройки" сами по себе отличаются по степени внутреннего согласия, например: С-И-Р и П-А-Р. В одних "тройках" стили действуют как лебедь, рак и щука; в других - более сине-ргично, как головы Змея Горыныча. А пара "отверженных", не забыли? Важно знать, "кто есть кто" в этой паре и в каких отношениях она с тройкой "фаворитов". Если удастся нащупать истинное качественное соотношение стилей у "трехглавых", многое можно понять и предсказать в их поведении.

В-третьих, следует обратить внимание на количественную степень выраженности стилей, входящих в "тройку". Если оценки по одному или двум стилям относительно высоки (более 70 баллов), а по оставшимся (двум или одному) близки к 60 баллам, то можно попробовать свести интерпретацию такой "тройки" к чистому стилю или парной комбинации, прокомментировав слабо выраженный стиль (или стили) как возможный, дополнительный к основному вариант поведения. Этим не следует злоупотреблять, но когда не удастся постичь точный смысл сложной "тройки", лучше пойти на упрощение, чем окончательно запутаться. Ведь и при таком грубом подходе можно оценить хотя бы главную ось интеллектуального склада человека, пусть без важных нюансов. Лучше знать что-то, чем ничего.

Наконец, в-четвертых, характеризуя "трехголового мыслителя", полезно рассмотреть положительную и отрицательную стороны самой по себе "триады". Преимущество обладателей "трехглавых" профилей состоит, по-видимому, в том, что их интеллектуальный стратегический арсенал шире, чем у представителей чистых стилей и "двухглавых". Иными словами, они, при прочих равных условиях, оказываются более разнообразными в своих подходах, гибкими как в понимании, так и в реагировании на поведение других людей и происходящие события.

Недостатком всех "триад" оказывается практически обязательное пренебрежение или даже активное отвержение двух не вошедших в "тройку" стилей. То, что у "чистых" или "двухглавых" является возможным, у "трехглавых" - неизбежным, обусловленным процедурой выбора из ограниченного множества вариантов. Следовательно, слабым местом "трехглавых" оказывается неприятие, непонимание или недооценка каких-то подходов и стратегий, которые могут быть весьма эффективными для решения определенных проблем. Если вы сами принадлежите к клану "трехглавых", знание своих "слепых пятен" поможет, при желании, пересмотреть ваше отношение к "отверженным" и найти способ заставить их работать на вас, а значит, пополнить свою интеллектуальную экипировку. Другим, составляя на них характеристику, можно дать соответствующие рекомендации.

"Плоский" профиль

Это интересное явление вполне заслуживает особого разговора, хотя и не часто встречается (около 13% опрошенных). Мы поступим следующим образом: сначала представим точку зрения американских коллег на сущность "плоского" профиля, а затем предложим вам свои дополнения и поправки.

А. Харрисон и Р. Брэмсон полагают, что лица с "плоским" профилем стилей мышления являются, по сравнению с другими, более "адаптивными" (в широком смысле), поскольку имеют возможность использовать более разнообразные подходы и стратегии. Однако они менее устойчивы и предсказуемы в своих мыслях и действиях, а значит, и труднее распознаваемы сравнительно с теми, кто отдает сильное предпочтение каким-то отдельным стилям. Внешне их поведение ближе всего к поведению Прагматиков. Но есть и важное различие между ними. С увеличением степени выраженности своего стиля Прагматики все чаще используют свой инкрементальный подход сознательно, целенаправленно, тогда как лица с "плоским" профилем прибегают к тому или иному набору стратегий либо под давлением обстоятельств, либо более или менее случайно, не осознавая и не обосновывая свой "выбор".

Есть у обладателей "плоского" профиля "проблема" поведенческого характера. По данным А. Харрисона и Р. Брэмсона, такое качество личности, как харизма⁶⁶, положительно коррелирует с высокими оценками по отдельным шкалам опросника "СМ" (иначе говоря, с сильным предпочтением каких-то стилей мышления). Они не приводят величину коэффициента корреляции, однако утверждают, что лица с сильным личным влиянием на других, с устойчивым рисунком поведения (нравящимся или даже не нравящимся), в тенденции обнаруживают сильное устойчивое предпочтение определенных стилей мышления. Поведенческий образ человека с "плоским" профилем - это образ "приятного, хорошего человека", который ладит практически со всеми и движется за (вместе с) потоком событий. Будет ли такой "стиль" восприниматься конкретным человеком как недостаток или, наоборот, достоинство, в значительной мере зависит от его системы ценностей.

Первое и основное наше дополнение касается проблемы надежности диагностики лиц с "плоским" стилевым профилем с помощью опросника "СМ". Здесь она еще острее, чем в случае с "трехглавыми". Дело в том, что проще всего получить "плоский" профиль, заполняя опросник случайным образом, "от фонаря". Причины такого заполнения, как вы уже знаете, могут быть разными: от непонимания задания до сознательной фальсификации. Как показывает наш опыт, чаще всего липовый "плоский" профиль появляется в тех случаях, когда опросник "СМ" заполняют лица с низким уровнем образования (или очень низким, на грани нормы, уровнем интеллекта). Таких случаев немного на фоне подлинных "плоских" профилей, однако они есть и следует быть готовым к их появлению при широком использовании опросника "СМ".

Второе дополнение касается высокой "адаптивности", приписываемой обладателям "плоского" профиля. Вероятно, не зря А. Харрисон и Р. Брэмсон заключили это слово в кавычки, хотя и оставили без всяких пояснений. Нам кажется, что не совсем корректно сравнивать способность к адаптации, используя одно измерение: "лучше - хуже". Адаптивность - сложное качество. Наши коллеги исходят, по-видимому, из предположения, что поскольку "плоские" не отдают предпочтения ни одному из пяти стилей мышления, то они в совершенстве владеют всеми.

Теоретически это возможно (и может быть идеалом для многих), но на практике встречается довольно редко. В жизни человек гораздо больше сил и внимания уделяет развитию и совершенствованию тех качеств личности и интеллекта, к которым он обнаруживает пристрастие. Конечно, обладатель "плоского" профиля испытает, вероятно, меньше затруднений, столкнувшись с сугубо "аналитической" проблемой, чем чистый Синтезатор. Но вот вопрос: сможет ли "плоский" конкурировать в подобной ситуации с чистым Аналитиком? Сможет ли продемонстрировать весь "аналитический" инструментарий, причем на уровне мастерства чистого Аналитика? Здесь не место для полемики; мы подняли эту проблему лишь для того, чтобы показать: в оценке адаптивности разных стилей и их комбинаций следует проявлять известную осторожность, поясняя, по крайней мере, что конкретно имеется в виду.

И последнее. Нас несколько удивило сопоставление "плоских" с Прагматиками. Сходство, конечно, есть, но... не больше, чем с остальными четырьмя стилями. И опять-таки причиной тому служит употребление А. Харрисоном и Р. Брэмсоном термина "адаптивность" в широком смысле. Ведь если Прагматик исповедует принцип "годится все, что работает" (а всегда ведь найдется что-то, что сработает), это не означает, что сам

⁶⁶ Харизма (греч. charisma - благодать) - особая божья сила, ниспосылаемая, по религиозным представлениям, человеку свыше, чтобы он смог преодолеть внутренне присущую ему греховность и достичь спасения. В данном контексте имеется в виду "лидерство от Бога", т.е. особый дар привлекать к себе людей, воодушевлять их, внушать им веру, вести за собой, управлять и т.д.

он, особенно чистый Прагматик, "на все руки мастер" и владеет всем спектром подходов. Прагматик в любой ситуации остается Прагматиком и использует свои стратегии, а не становится на какое-то время Идеалистом или Реалистом. А обладатели "плоского" профиля поступают именно так: где-то они Прагматики, когда-то Идеалисты, а если надо - Реалисты (все это, естественно, в пределах, определяемых уровнем владения стратегиями разных стилей). Коль сравнивать "плоских" с кем-то из персонажей этой книги, так с "Горы-нычем", у которого средняя, "главная" голова - "прагматическая", а две оставшиеся - любые другие, по вашему выбору.

Первая, диагностическая часть книги закончена. Прочитав ее, вы узнали много. Кто-то, выяснив, что он - Идеалист, его супруга - Реалистка, а начальник - Аналитик, наверняка задумается над тем, что же с этой информацией делать дальше? Какая от нее польза? Может ли она помочь что-то изменить в жизни, наладить отношения, повысить качество и эффективность работы, добиться повышения по службе и т.п.? С подобными вопросами мы сталкиваемся на каждом семинаре, и отсутствие их было бы неестественным.

Несомненно, усвоенное вами имеет практическую ценность. Возьмите хотя бы проблему совместимости стилей. Теперь вам хорошо известно, какие сложные отношения возникают между независимыми, суверенными "мыслителями", сведенными волею судеб вместе в одной человеческой голове. И тем не менее они находят общий язык, иначе все мы просто не смогли бы сдвинуться с места. Сейчас, когда вы знаете, как это происходит, почему бы не попробовать применить ваши знания на межперсональном уровне, для улучшения взаимопонимания с другими людьми. Вполне достижимая цель, причем только одна из многих. Короче, если укрупнить практические цели, могущие представлять интерес в связи с полученной информацией о стилях мышления, мы вправе заявить, что у вас появились неплохие шансы, чтобы:

- научиться находить общий язык с "трудными" людьми и эффективнее влиять на них: нейтрализовать сопротивление и превращать "противников" в "союзников";
- развить сильные стороны вашего интеллекта, сделать его более мощным и эффективным;
- освоить новые для вас стратегии и приемы мышления, стать более разносторонними и гибкими в поиске и принятии решений;
- стать более точными и объективными в восприятии, понимании и оценках того, что говорят и делают другие люди.

А мы, со своей стороны, постараемся во второй части книги оказать вам посильную помощь в достижении этих целей.

ГЛАВА 4. КАК РАСШИРИТЬ СФЕРУ ВАШЕГО ВЛИЯНИЯ



Влиять или не влиять - таков вопрос

Практически все мы большую часть жизни заняты тем, что пытаемся влиять на других. С момента появления на свет, используя плач и улыбку, младенец добивается от родителей пищи, комфорта и любви. С возрастом растут и наши аппетиты: используя все более разнообразные способы, люди ищут безопасности, признания собственной личности, групповой солидарности и дружбы, а затем вдруг - независимости и свободы. Одному нужна слава, другому - богатство, третьему - уединение и спокойствие духа. В поисках всего этого мы включены в нескончаемую круговорот влияния, влияем мы, влияют на нас - безразлично, хотим мы того или нет.

Но как только заходит разговор о сознательном, преднамеренном и целенаправленном влиянии, о его методах и приемах и о том, как можно научиться более эффективно влиять на других, всегда находятся люди, которые брезгливо морщатся и говорят о безнравственности. Когда мы на семинарах задаем слушателям вопрос: "Как вы добиваетесь от других людей, чтобы они делали то, что нужно вам?", в ответ часто слышим: "Что вы хотите этим сказать? Я не манипулирую людьми. Я просто делаю и говорю то, что нужно в каждой конкретной ситуации". Между прочим, когда молодая супруга говорит своему избранному "Я или Она!", имея в виду свекровь, она тоже уверена, что говорит то, что нужно сказать в данной ситуации.

Вот мы и нащупали проблему: влияние или манипуляция? От философов, этиков, психологов и педагогов люди постоянно слышат, что манипулировать другими безнравственно. Кому же хочется к своим грехам добавить еще один? А поскольку "инженеры человеческих душ" до сих пор не могут провести четкой грани между понятиями "манипуляция" и "влияние", употребляемыми в обиходной речи как синонимы, многие вполне "добропорядочные" приемы влияния оказываются опороченными за компанию...

Говоря так, мы вовсе не хотим бросить камень в огород наших коллег, поскольку и сами неспособны четко отграничить манипуляцию от дозволенных приемов. Возможно, что это вообще дело совести каждого. Тем не менее нам следует объяснить свою позицию и намерения, хотя бы для того, чтобы избежать обвинений в манипулировании сознанием читателей.

Вряд ли отнесение к классу психологических манипуляций таких распространенных среди людей способов достижения цели, как обман, лесть, искушение, отвлечение внимания, игра на чувствах, лишение свободы выбора, пресловутая шпионская MICE в конце концов, вызовет у кого-то затруднение или возражение. Естественно, ничего похожего на эти вещи мы вам предлагать и не собираемся.

Возьмем типичную, даже банальную ситуацию. Влюбленный мужчина, добиваясь взаимности от своей избранницы, начинает за ней ухаживать: говорит комплименты, дарит ей цветы и подарки, проводит вечера в филармонии и театрах, терпеливо сносит опоздания, часами болтает или выслушивает милую болтовню своего объекта поклонения и т. д. Он также начинает следить за своей одеждой, манерами, иногда даже немного преувеличивает свои способности и заслуги, чтобы произвести более благоприятное впечатление. Манипулирует ли он сознанием женщины? Подавляющее большинство скорее всего скажет "нет".

Расширим контекст нашей ситуации цитатой из "Слов пигмея" А. Рюноскэ: "Настоящему мужчине работа всегда была дороже любви". Если сомневаетесь в этом, прочтите письма Бальзака. Он писал графине Ганской: "Если бы это письмо обратилось в рукопись, сколько франков оно стоило бы!"⁶⁷ Вероятно, у кого-то ответ "нет" на наш вопрос прозвучит теперь менее уверенно.

Еще одно добавление: мужчина беден, а женщина богата. Уверены, что оно заронит зерна подозрения в изрядное количество душ относительно чистоты намерений влюбленного мужчины, хотя на самом деле его помыслы могут быть кристально чистыми.

Мы не собираемся развивать здесь эту тему, которой посвящены тысячи одних только книг, не говоря уже о статьях. Однако надеемся, что нам удалось показать сложность разграничения манипуляций и допустимых влияний. Что касается нашей позиции, то ее можно было бы назвать прагматической.

Мы относим к допустимым влияниям людей друг на друга такие воздействия, которые являются сознательными, целенаправленными и продуктивными, но тем не менее оставляют объекту влияния свободу выбора той или иной линии поведения.

Кто-то непременно задаст "роковой" вопрос: почему в этом определении отсутствует критерий нравственности, моральной оправданности оказываемых на человека воздействий? Потому, что этот критерий должен, по нашему мнению, находиться в душе человека, а не декларироваться в определении. Пусть каждый влияющий сам даст себе ответ, учитывая контекст ситуации, по меньшей мере на три вопроса: 1) Действительно ли я делаю это с добрыми, благородными намерениями? 2) Поступаю ли я разумно, осознаю ли все последствия для себя и других? 3) Если бы я посвятил других в цели, мотивы и средства моего влияния, что бы они почувствовали: что ими манипулируют, помыкают - или что их уважают, понимают и признают как личность? Ведь сознательное воздействие - это не только умышленное, но и предполагающее моральный выбор.

Любое умышленное, целенаправленное воздействие является по определению продуктивным, предполагает некий результат. Иначе зачем воздействовать? Однако

⁶⁷ Акутагава Р. Слова пигмея. М.: Прогресс, 1992, с.212-213.

результат допустимого влияния выражается лишь в изменении вероятности альтернатив поведения объекта воздействия в пользу воздействующего. Влияющий человек лишь помогает другому сделать ожидаемый от него шаг, никоим образом не ставя последнего в зависимое или безвыходное положение. Свобода выбора остается за "шагающим". Только о таких способах влияния и пойдет речь в этой книге.

Представители многих профессий - психотерапевты и психологи, педагоги, следователи и адвокаты, разведчики, политики и торговцы, и т. д. и т. п. - сознательно используют способы влияния, которым они научились во время профессиональной подготовки, и стремятся по возможности расширить свой репертуар. Иначе обстоит дело с теми, кто "не ведает, что творит". Они просто не осознают большинство применяемых приемов влияния, заявляя, что "поступают как все". Вполне логичное суждение, если исходить из предположения, что человек не пользуется преднамеренно какими-то специальными приемами влияния на других. Действительно, если "все ведут себя, как все", то зачем влиять на кого-либо? К счастью, мы не всегда живем по законам толпы, поэтому приходится влиять на поведение отдельных людей, и каждому присущи свои излюбленные способы влияния, сообразные его личности. Естественно, что эти способы связаны и с предпочитаемыми стилями мышления. Вам, должно быть, не трудно представить в общих чертах манеру влияния представителей того или иного чистого стиля.

Очевидно, что более всего нуждаются во влиянии на других Реалисты: им ведь всегда некогда. Они обращаются к людям в простой, открытой, деловой манере и делают ставку на достижение согласия по поводу конкретных фактов. А такие качества Реалистов, как конкретность, ясность и краткость предложений (в сочетании с энергичностью, настойчивостью и остротой Аналитики) пытаются воздействовать на других посредством логически стройного, старательного объяснения своих предложений, подкрепляя их множеством точных, объективных данных. Не обладая ни эмоциональной убедительностью, ни агрессивным напором, они подают себя другим как исключительно благоразумных, здравомыслящих людей и ожидают от остальных того же.

Прагматики берут других неподдельным энтузиазмом, динамичностью, находчивостью и, конечно же, гибкостью и легкостью подхода к проблемам. Вспомните хотя бы "экспериментальный", нащупывающий подход Тома Сойера, который он применил к своим приятелям, чтобы привлечь их к выполнению скучного, но обязательного для него задания: выкрасить внушительный теткин забор.

Идеалисты, в силу своей рецептивности и ориентации на главные дальние цели и общечеловеческие ценности, становятся как бы центрами согласия. Вследствие их поощряющей, поддерживающей манеры общения людям кажется, будто Идеалисты хотят того же, что и они; тем самым вектор желаемого поведения плавно, без рывков получает ориентацию, близкую к намеченной Идеалистами.

Синтезаторы меньше всех остальных озабочены влиянием в том смысле, чтобы убедить других следовать единственно верной линии поведения. Отчасти потому, что Синтезаторы понимают, как трудно достичь истинного согласия. А кроме того, они сами не верят в единственность правильного пути, исповедуя фактически концепцию "параллельных миров". Тем не менее неординарность, парадоксальность, остроумие - не самые плохие орудия влияния. И когда Синтезаторам удастся найти тех, кто позволяет "морочить себе голову", они пытаются втянуть их в интеллектуальную полемику, насыщенную парадоксами и колкой, критической аргументацией.

Из этого краткого ретроспективного обзора можно сделать один простой вывод: наша обычная манера влияния "рассчитана" или, точнее сказать, ориентирована (через достижение согласия) на изменение поведения людей, которые во многом подобны нам

самим. Какой бы тривиальной ни казалась истина, что все люди разные, каждый из нас пытается чаще всего вести себя так, как если бы все остальные были похожи на него (или на нее). Отсюда оправдание и оценка своих поступков как "нормальных" и "правильных". И отрицательная реакция на несогласие с нами: от обиденного "ну и дураки, им же хуже" до высокопарного "раз они не хотят прислушаться к голосу разума, мы умываем руки".

Очевидно, что те способы и приемы, которыми каждый из нас привык пользоваться для оказания влияния на других, лучше всего действуют на нам подобных - т. е. людей, чьи ценности, мотивы и, конечно, стили мышления сходны с нашими. Если вы хотите расширить сферу вашего влияния и достигать желаемых результатов воздействия на совершенно непохожих на вас людей, следует пополнить свой репертуар приемами, рассчитанными именно на них. Обычно способы влияния закрепляют за определенными "мишенями" - типами, стилями и т. п. Поэтому, прежде чем применять какой-то из способов влияния, необходимо "опознать мишень", установить стиль мышления индивидуума. Надеемся, что у вас достаточно информации, чтобы справиться с этой задачей как с помощью опросника "СМ", так и посредством визуальной диагностики. Поскольку к последней вам придется прибегать несравнимо чаще, не забывайте пользоваться (хотя бы на первых порах) таблицей признаков для экспресс-диагностики стилей мышления (см. Приложение).

А теперь рассмотрим подробно систему наиболее эффективных способов влияния, построенную на основе американского (А. Харрисон и Р. Брэмсон) и отечественного опыта консультирования. Каждый рассчитан на изменение поведения человека с устойчивым предпочтением одного из пяти стилей мышления. Поскольку в реальной жизни вам наверняка чаще всего будут попадаться в качестве объектов воздействия люди с комбинированными стилями мышления, помните об аналогии "соль и перец" (плюс "горчица") и применяйте ситуационный подход, будьте всегда хотя бы немножко "прагматиками". Есть ситуации, когда даже яркому Идеалисту требуются точные, объективные данные, а Аналитiku приходится разбираться в клубке страстей. Нет ничего более ошибочного, чем настойчивое применение какого-то приема влияния (пусть сильного и рассчитанного именно на данный тип человека) без учета конкретной ситуации и обратной связи, т.е. реакций человека, на которого оказывается влияние. Влияние - это диалогический процесс, в котором импровизация превалирует над схемой. Потому-то свободное владение способами влияния и необходимо, что у вас не будет времени на размышление, какой из них и как лучше применить в каждый отдельный момент общения. Поначалу неизбежны сбои и провалы; к ним следует относиться спокойно, но обязательно анализировать причины и вносить поправки в ходе дальнейших ваших попыток. Со временем вы достигнете автоматизма в применении различных способов влияния. И почувствуете, что "хороших", "разумных" и "приятных" людей вокруг вас стало намного больше.

На сей раз очередность рассмотрения стилей мышления (и, соответственно, рассчитанных на них способов влияния) определяется частотой встречаемости поклонников чистых стилей в отечественной популяции. Тем самым мы намекаем вам, что одни способы придется использовать чаще других.

Как пробить "броню" аналитика

Самое приятное в обращении с Аналитиками состоит в том, что теоретически "подбор ключей" к ним не составляет никакого труда. Способы влияния на них достаточно просты и хорошо известны. Все, что требуется - разговаривать с ними на их "языке", как если бы мир состоял из одних только благоразумных, осторожных, предусмотрительных и объективных людей (а еще лучше - из логических автоматов). Вероятно, легче всего

влиять на Аналитиков другим Аналитикам. А как быть остальным? Выучить "аналитический язык"? Легко сказать... Идеалистам и Прагматикам он может показаться труднее китайского! Да и для других задача будет не из легких.

Но поскольку другого пути нет, всем, кто хочет чего-то добиться от Аналитиков, придется освоить азы их "языка" и заговорить для начала на "ломаном аналитическом". На быстрый успех не рассчитывайте.

Во-первых, Аналитики от рождения всю жизнь совершенствовали себя в благоразумии, логике, предусмотрительности и наведении порядка. И другим вряд ли удастся догнать их, не овладев всеми аналитическими стратегиями и, главное, идеологией. В общем, это и не требуется, ибо тогда вы сами превратитесь в Аналитиков. Что нужно, так это отдавать себе отчет в том, что ваши попытки, особенно первые, стать "своим среди чужих" будут выглядеть лишь неуклюжей имитацией.

Во-вторых, Аналитики не такие уж толстокожие и ненаблюдательные, как многие могут подумать. Во всяком случае, у них развита способность надежно различать "своих" и "чужих" по видовым признакам. Тем более им не составит труда отличить искреннее стремление договориться с ними (пусть на ломаном языке) от желания пустить пыль в глаза, устроить показуху с целью добиться своего. Не сомневайтесь, они смогут достойно оценить вашу искренность.

Помня об этих двух подводных камнях, следует смело отправляться в плавание, а удержать правильный курс вам помогут следующие способы.

Научитесь говорить со "стенкой"

Трудности начинаются сразу, с попытки установить контакт с Аналитиком. Как вам известно, Аналитики не уделяют внимания обеспечению обратной связи в общении. У них не мелькает озорной огонек в глазах, как у многих Прагматиков; их лицо не выражает скепсис, а губы не складываются в сардоническую усмешку, как у Синтезаторов; не дожدهшься от них и быстрых, язвительных реплик, свойственных Реалисту; и уж, конечно, они не будут преданно смотреть вам в глаза и кивать на каждое ваше слово головой, как Идеалисты. Ответив на ваше приветствие, Аналитик скорее всего будет просто сидеть на своем месте, как и сидел, предоставив вам право действовать (имеется в виду ваш первый контакт, причем по вашей инициативе).

Если вам особенно повезет, Аналитик может пристально смотреть на вас какое-то время или, возможно, даже кивнет пару раз головой, но не в поддерживающей манере Идеалиста, а так, будто желая показать, что он не уснул или, не дай бог, не умер. Типичная же позиция Аналитика - за столом, отделяющим его от вас, где он спокойно сидит, не меняя положения на протяжении всего вашего визита, сосредоточенно глядя... в пространство, окно или на лежащие перед ним бумаги. Многие, кто пытается активно влиять на Аналитика (о чем-то договориться, в чем-то переубедить, что-то продать) в подобной обстановке катастрофически быстро теряют энтузиазм, уверенность в себе, хладнокровие и выдержку. Некоторые замечают, что спустя какое-то время начинают нести несусветную чушь и в ужасе замолкают, не понимая, что с ними случилось.

Мы так подробно описали симптоматику ситуации установления контакта с Аналитиком не из-за любви к искусству. Ведь вам необходимо разобраться в причинах затруднений, чтобы их преодолеть. Ну, нет обратной связи... А зачем, собственно говоря, она вам нужна? Конечно, чтобы знать, на правильном ли вы пути или зашли в тупик, попали в глупое положение. Стоп! Вот где собака зарыта. Вы слишком чувствительны к тому, как вы выглядите перед другими, вам не хочется показаться глупым, неумелым, неопытным, растерявшимся... Забудьте о себе! Думайте прежде всего о деле, когда

общаетесь с Аналитиком. Тем более - ему безразлично, что вы там ощущаете и переживаете, да и как вы выглядите - тоже (за исключением соблюдения правил этикета и личной гигиены).

Аналитик дает вам высказаться - так используйте эту благоприятную возможность сполна. Не позволяйте недостатку обратной связи с его стороны выбить вас из седла.

Сохраняя спокойствие, постарайтесь "прокрутить вашу пластинку" от начала до конца, благо вам никто не мешает. Пришли ли вы с результатами вашей научной работы, с деловым предложением или с жалобой, изложите все от А до Я в логичной, последовательной, строгой и исчерпывающей манере. Забудьте о театральных эффектах, парадности и идеализме, воспроизводя свой текст. Закончив, сядьте спокойно и ждите. Будьте готовы к длительному молчанию и постарайтесь не нарушать его первым. Если вам удастся перемолчать Аналитика, ваше поведение скорее всего будет расценено положительно, а сами вы будете вознаграждены в конце концов каким-то (возможно, даже благоприятным) ответом.

Если вам никак не обойтись без обратной связи, спровоцируйте ее. В решающие моменты вашего монолога, когда вам совершенно необходимо знать реакцию противной стороны (например, у вас есть несколько принципиально различных сценариев продолжения разговора в зависимости от отношения собеседника), сделайте небольшую паузу, измените немного интонацию и спросите: "Это имеет значение?" или "Это кажется вам разумным (приемлемым, допустимым)?" Конечно, возможны и другие вопросы, в зависимости от ситуации. Максимум, на что вы можете рассчитывать, - неопределенное утвердительное мычание. Считайте его благословением. Случается и так, что Аналитик произносит: "Продолжайте, послушаем вас полностью". Что ж, вам по меньшей мере точно известно, что вас внимательно слушают. Чаще всего Аналитики именно тем и заняты, когда вы говорите. Помните об этом и соблюдайте меру и осторожность в провоцировании обратной связи. Людям ведь свойственно переоценивать значимость каждого поворота собственной мысли.

Развивайте навыки общения "вслепую", без обратной связи. Они вам очень пригодятся при столкновении с Аналитиками.

Тщательно готовьте материал

Никогда не позволяйте себе пользоваться при встрече с Аналитиками собранным на скорую руку материалом, тем более излагать его в беглой, небрежной манере. Знайте, что для них основательность, доскональное владение вопросом и точность равнозначны компетентности. А с некомпетентными людьми Аналитики не хотят иметь никаких дел.

Всякий раз, встречаясь с Аналитиком, вы должны заранее провести тщательную подготовительную работу: уяснить для себя все детали, уточнить все факты и проверить все цифры. В данном случае нелишне будет вспомнить о том, что лучший экспромт - заранее заготовленный.

Однако, независимо от ваших стараний, вам вряд ли удастся перешеголять в глубине и точности познаний истинных Аналитиков. Будьте готовы к тому, что они найдут слабое место в вашей аргументации. Придерживайтесь трех основных правил нейтрализации промаха.

Не смущайтесь, не возбуждайтесь и не занимайте оборонительную позицию. Сохраняйте спокойствие. Аналитиков не интересуют ваши переживания. Если ситуация позволяет эмоционально отреагировать на "успех" Аналитика, рискните сказать что-то вроде: "Ну и ну, хорошо, что вам это удалось обнаружить".

Когда вам становится ясно, что вы заблуждались или попросту что-то упустили, откровенно признайтесь Аналитiku. Не пускайтесь в долгие объяснения или оправдания. Дайте только понять, что вы знаете, как исправить свой промах и когда вы это сделаете.

Дайте Аналитикам возможность потешить себя любимым занятием - поиском мельчайших несоответствий, особенно когда вы уверены, что представили исчерпывающий и документально подтвержденный материал. Обнаружение неточности (пусть мелкой) там, где, казалось бы, она полностью исключена, доставляет Аналитiku подлинное удовольствие. Наслаждайтесь вместе с ним. Но не слишком бурно...

Хотя остальным почти невозможно превзойти Аналитиков в методичности, основательности и точности, нужно стремиться к этому как идеалу, если вы хотите от них чего-то добиться. Приблизиться к "аналитическому" идеалу вам поможет простое и испытанное средство - письменная речь.

В отличие от устной она более структурирована, последовательна, чувствительна к логике и к тому же рассчитана на коммуникацию "вслепую", без непосредственной обратной связи. Письменная речь помогает сосредоточиться на проблеме и одновременно облегчает контроль за полнотой изложения вопроса. Она также дисциплинирует, повышает ответственность за каждое слово, ибо отказаться от написанного (или его переиначить) значительно труднее, нежели от сказанного.

Наконец, что немаловажно, письменная речь в большей чести у Аналитиков, чем устная, поскольку позволяет им предаваться любимому занятию в тиши и спокойствии, без суеты и ненавистной спешки. Поэтому развивайте навыки письменной речи и используйте ее, по возможности, как средство влияния на Аналитиков.⁶⁸

Научитесь терпеливо слушать

Для того чтобы повлиять на Аналитика, совершенно необходимо удовлетворить его огромный информационный аппетит, но этого недостаточно. Аналитики не хотят оставаться "неблагодарными" и в ответ буквально заваливают вас сведениями, освещающими все закоулки предмета обсуждения. Отказываться нельзя, если не хотите полного разрыва отношений. Не правда ли, чем-то напоминает ресторанный ситуацию: посылаете две бутылки от своего стола, получаете обратно четыре; и не принять нельзя - вызовете смертельную обиду. Мотивы ресторанного обмена дарами понятны. Аналитики же, сообщая вам о предмете гораздо больше того, что вы хотели бы о нем знать, демонстрируют тем самым свою компетентность и профессионализм - весьма ценимые ими качества. Как это выглядит в жизни, рассказывает Синтезатор А. Харрисон:

Как-то раз я собрался зайти к своему знакомому адвокату - Джорджу - в контору. Мне очень хотелось заручиться его поддержкой, чтобы поставить на ближайшем заседании районной администрации вопрос о привлечении ею со стороны состоятельных жителей города средств на строительство новой автостоянки. Джордж - влиятельный человек в нашем небольшом городе, и я был уверен, что его имя в списке спонсоров обеспечит успех рекламы замышляемого предприятия в местной прессе.

Естественно, мне пришлось стать "экспертом" в вопросах автостоянок и административных займов. Я провел огромную подготовительную работу и уверил

⁶⁸ В сложных ситуациях (споры, нововведения и т. д.) для оказания влияния на Аналитиков можно воспользоваться сценарием, в котором письменная коммуникация играет решающую роль. См.: Алексеев А.А." Громова Л.А. Психометрия для менеджеров. Л., 1991, с.28-29.

себя в том, что если только Джорджа можно убедить тщательно подобранными и проверенными фактами, ему от меня никуда не деться.

За пять минут я достаточно подробно обрисовал Джорджу ситуацию и спокойно сидел, ожидая его вопросов, поскольку был абсолютно уверен в том, что данных в моем распоряжении в тысячу раз больше, чем нужно для ответа на любые его вопросы.

Каково же было мое удивление, сменившееся досадой, когда Джордж в свою очередь принялся угощать меня пятнадцатиминутной лекцией на тему истории и перспектив административных займов с перечислением всех за и против. Ему были известны все углы и закоулки проблемы, каждая деталь и цифра. У него было в три раза больше данных по моему вопросу, чем у меня.

С каждой минутой я все больше падал духом. У меня кружилась голова от нескончаемого потока сведений, однако я согласно кивал, когда Джордж высказывал хороший аргумент, и хранил молчание, когда видел слабое место в цепи его рассуждений. Закончив свою лекцию, Джордж в хорошем настроении ставит свою подпись в списке спонсоров. Он даже делает мне комплимент по поводу основательной проработки вопроса.⁶⁹

Что ж, берите пример с А.Харрисона.

Научитесь вовремя "переводить стрелку"

Смягченный вариант "негативного анализа" - мыслительной стратегии из арсенала Синтезаторов - может оказаться полезным в тех случаях, когда вы искренне заинтересованы в освобождении Аналитика из плена заблуждений или в привлечении его на свою сторону из стана оппозиции.

Способ чрезвычайно прост. Когда Аналитик делает заявление, отстаивает план или проект, ошибочность которого вы способны доказать надежными фактами, не торопитесь выкладывать их и праздновать победу. Что толку в истине, если цена ее - потеря нужного для вас человека. Лучше задайте вопрос типа: "Не могли бы вы уточнить, что конкретно произойдет в течение этого года, если мы введем в действие ваш план?" Естественно, что тон должен быть доброжелательным. Кому-то будет трудно выполнить это условие, но если Аналитик почувствует в вашем вопросе вызов, ехидство или злорадство, то скорее всего вы ничего не добьетесь.

Теперь сидите тихо и ждите. Ни в коем случае не перебивайте рассуждений Аналитика, вызванных вопросом. Произойдет то, чего вы так хотите: ваш Аналитик сам обнаружит в своих рассуждениях противоречия или неверно использованные данные. Поставив перед ним эмоционально нейтральную задачу из числа наиболее любимых Аналитиком (еще раз перепроверить факты и логику), вы приводите в действие мощную "аналитическую мясорубку", которая столь же безжалостно перемалывает свои аргументы и доказательства, как и доводы противников. Однако продуктивно она работает лишь в такой атмосфере, когда Аналитикам не надо защищать свою логику или кому-то доказывать, что их способ, путь или план - самый лучший. И вы создаете такую атмосферу продуманной формулировкой и тоном вопроса. К тому же, если вы (терпеливо дождавшись момента обнаружения Аналитиком слабых мест в его собственных построениях) сумеете ненавязчиво удовлетворить его потребность в дополнительных релевантных фактах и цифрах (известных вам, но неизвестных ему), вероятность решения

⁶⁹ Harrison A.F., Branson R.M. The art of thinking... P. 115.

вопроса в вашу пользу намного увеличится. Помешать могут лишь сильные идеологические разногласия между вами.

Ищите "теорию"

Почти все, что говорят или делают Аналитики, имеет под собой теоретическую базу, однако другим с трудом удастся получить к ней доступ и заставить Аналитиков признать свой тайный "порок". Ведь они считают себя приземленными, конкретно мыслящими и практическими людьми. На поверхности они такие и есть. Но внутри, втайне от посторонних глаз, существует мощный теоретический пласт, содержащий множество согласованных концептуальных моделей действительности (пусть кому-то больше нравится называть их предубеждениями и предрассудками), благодаря которым вера Аналитиков в правильность своих подходов, планов и действий обретает небывалую прочность (опять же кто-то, вероятно из зависти, называет это ослиным упрямством). От того, насколько быстро и точно вам удастся нащупать нужную теорию и извлечь ее на поверхность, зависят ваши шансы на успех при воздействии на Аналитика. Посмотрите, как мастерски проводит эту операцию торговый агент, пытающийся продать партию калькуляторов управляющему канцелярией.⁷⁰

Агент: Итак, что вы думаете о нашем калькуляторе?

Управляющий: Ну, у меня есть некоторые сомнения...

Агент: Вам не нравится его вид?

Управляющий: Нет, это для меня не имеет никакого значения.

Агент: Вы видели его работу и согласились, что он действует быстрее вашего "Уитни".

Управляющий: Да, но...

Агент: Вы давно пользуетесь "Уитни"?

Управляющий: Всегда, и больше никакими другими моделями.

Агент: А почему вы ни разу не попробовали купить наши калькуляторы?

Управляющий: Не знаю. Вероятно, что-то слышал о них такое...

Агент: И что же вы слышали? Подскажите мне. Наверняка это касается обслуживания.

Управляющий: Да, я всегда был доволен обслуживанием "Уитни", а о ваших я слышал... вы сами знаете.

Агент: Значит, все-таки обслуживание. Вы слышали, что наша продукция отличного качества, а вот уровень обслуживания не столь высок. Такова ваша точка зрения, не правда ли?

Управляющий: Да, верно, я так считаю.

Проведя "информационную разведку", торговый агент установил ту "теорию" управляющего, которая лежала в основе его стойкой привязанности к калькуляторам фирмы "Уитни". Теперь ему известно, какие данные нужно собрать и как построить

⁷⁰ Harrison A.F., Bramson ЯМ. The art of thinking... P. 116-117.

аргументацию, чтобы убедить управляющего купить пробную партию калькуляторов другой фирмы. Вполне вероятно, что при известной настойчивости ему это удастся.

Многие особенности поведения Аналитиков имеют свои корни в таких имплицитных "теориях". Поэтому никогда не упускайте возможность познакомиться с их теоретическими взглядами поближе.

Как не отпугнуть идеалиста

Помните, что Идеалисты верят в благородные намерения и цели, возвышенные идеалы и высокую нравственность. Не будем доискиваться истины в этом вопросе, но Идеалистам нравится считать, что они свято чтут Золотое правило нравственности. Вероятно, так оно и есть, в общем и целом. И, само собой разумеется, наибольшим влиянием на них будут пользоваться люди разделяющие "идеалистические" ценности. Остальным же мы рекомендуем демонстративно не нарушать нормы и не смеяться над ценностями Идеалистов, если кто-то намеревается установить с ними хотя бы нормальные отношения, не говоря уже о влиянии.

Тем более безнравственно вводить Идеалистов в заблуждение намеренно, поскольку в некоторых отношениях они бывают удивительно легковерными. Им так хочется верить, будто в этом мире больше благородства, справедливости и добродетели, чем низости, обмана и порока, что они часто не могут (или не хотят?) отличить маску от подлинного лица. Увы, всегда находятся "волки в овечьих шкурах", которым удастся до поры до времени получать "корм" из рук Идеалистов. Надеемся, таковых не окажется среди наших читателей.

Пытаясь влиять на Идеалистов честными средствами, не следует заблуждаться насчет их рецептивности. Терпимость к различным мнениям и подходам, стремление к согласию и ориентация на служение другим людям нельзя рассматривать как проявление внутренней слабости, податливости. Кто делает ставку на тактику силового давления в отношениях с Идеалистами, тот может жестоко просчитаться.

Когда Идеалисты в глубине души убеждены в уместности, справедливости или этичности определенной линии поведения, они твердо придерживаются выбранного курса. Даже если кому-то удастся обманом или силой заставить их на время изменить направление, они находят способ вернуться на прежний курс. Естественно, они не жалуют своим расположением мешающих им. Избранным они могут устроить нагоняй, как это делают родители, разгневанные очередным "сюрпризом" любимого чада. Чаше, однако, их неудовольствие носит скрытый характер. Оставаясь при своем мнении, они делают вид, что соглашаются с чужими предложениями или требованиями, лишь бы избежать мучительной для них конфронтации. Когда давление усиливается и они вынуждены ему противостоять, чтобы сохранить свои идеалы, то выбирают обычно не прямые способы сопротивления. Идеалисты в этом отношении напоминают теннисный шарик (аналогия, родившаяся не без помощи слушателей на одном из семинаров). Когда вы слишком сильно давите на него сверху пальцем, он может выскочить в сторону и закатиться за мебель. И вам придется поползть в весьма неудобной позе, прежде чем вы достанете его оттуда.

Рассмотрим теперь несколько эффективных способов влияния на Идеалистов.

Просите о помощи

Вам уже известно, что сильная сторона Идеалистов - в желании и способности оказать другим реальную помощь в решении их проблем. Им нравится быть полезными, и они испытывают особое расположение к тем, кто видит в них нужных людей и обращается за

помощью. Хорошие управляющие персоналом и работники кадровой службы, например, стремятся подбирать на должности, предполагающие непосредственный контакт с публикой (приемщики заказов, служащие справочных отделений банка, дежурные администраторы гостиниц и т. д.), лиц с выраженной идеалистической ориентацией. Поэтому всегда, при малейшей возможности, используйте это качество Идеалистов, если хотите чего-то добиться от них честным путем.

Представьте себе, что некто (к примеру, твердый и решительный Реалист) собрался в заграничную поездку и ему необходимо как можно быстрее оформить документы. Но проходит неделя, другая, а дело не движется с места. Врываясь в очередной кабинет, наш разъяренный Реалист с порога начинает воздействовать на сидящего там чиновника (независимо от его пола) в своей привычной манере: "Это черт знает что такое! Я прихожу за этой паршивой справкой уже в третий раз. Готова она, наконец?"

Понятно, что нет более верного способа вызвать сопротивление любого чиновника, а тем более Идеалиста. В цеховом сознании чиновников всех времен и народов подавляющее большинство посетителей учреждений объединяется в одну категорию, точнее всего обозначаемую старым русским словом "просители". И если наш герой был верен своей манере с самого начала, вероятность появления препятствий на его пути практически равна 100%. Конечно, чиновник-Идеалист не нахамит в ответ, скорее даже наоборот: постарается успокоить возбужденного посетителя, извинится за задержку, пообещает выяснить причины, возможно, даже побежит "искать" злополучную справку по другим кабинетам и, вернувшись, попросит зайти через день, беспомощно пазведя руками (Идеалисты бесподобны в искусстве оправданий). Не беремся предсказывать точно, но вполне вероятно, что во время "поисков" бумаги наш Идеалист просто пройдет по коридорам или обсудит с коллегами очередного "посетителя-нахала", чтобы снять напряжение.

Во всех случаях гораздо выгоднее проводить свое влияние через канал, построенный иным способом, например так: "Извините меня, пожалуйста, но не могли бы вы мне помочь..." А если перед вами Идеалист - этот способ единственно верный, и при наличии хоть какой-то возможности помочь ваша просьба превратит эту возможность в действительность.

Апеллируйте к "идеалистическим" идеалам

Идеалисты всегда готовы говорить с другими людьми о благородных намерениях и моральных обязательствах. Раз так, "гуманистический" канал влияния на них открыт для вас постоянно.

Предположим, что некая фирма, занимающаяся созданием программного обеспечения для персональных компьютеров, разработала новую программу обработки данных для службы социального обеспечения. Задача фирмы - быстро и выгодно продать новый продукт. Ниже приведены два варианта пояснений к рекламному проспекту, которые мог бы дать представитель фирмы на встрече с руководителем районного отдела соцобеспечения.

"Эффективность нашей новой программы значительно выше эффективности имеющихся в вашем распоряжении средств. Высокая скорость обработки данных, более широкий круг решаемых задач и упрощение команд - главные отличия и достоинства предлагаемой разработки. Она позволит вам: 1) сократить среднее время обслуживания одного клиента в 1,5 раза; 2) автоматизировать распечатку основных форм справок и документов как для клиентов, так и для сотрудников; 3) ежедневно получать оперативные сводки о работе всех подразделений отдела, а при

желании - каждого сотрудника за любой отрезок времени; 4) полностью автоматизировать составление квартальных и годовых отчетов.

Введение новой программы не потребует к тому же специального обучения персонала. По нашим подсчетам, пользуясь этой программой, вы смогли бы значительно (примерно на 40%) сократить численность персонала низшего звена, одновременно увеличив пропускную способность и качество работы вашего отдела, в том числе и за счет повышения персональной ответственности каждого работника. Наконец, более удобная для анализа и принятия решений форма представления информации позволяет руководству отдела полнее контролировать ситуацию как в районе, так и внутри организации."

"Главная цель, которую мы преследовали при разработке новой программы - улучшение отношений между вами и вашими клиентами. Ведь большинство обращающихся к вам за помощью лиц - инвалиды, больные, малообеспеченные, пожилые, часто одинокие люди. Работать с ними, как известно, нелегко, прежде всего в эмоциональном плане. Ваш район - один из самых больших в городе, у вас много посетителей, и им приходится иногда стоять в очереди, приходить в отдел по нескольку раз, поскольку ваши служащие, при всем старании, не могут справиться с таким потоком клиентов. Поскольку нам хорошо известны сложности, связанные с увеличением численности персонала, мы надеемся, что вас заинтересуют возможности нашей новой программы.

Нам удалось значительно повысить скорость обработки данных и упростить процедуру их ввода в машину. Расширен круг решаемых задач и автоматизирована распечатка большей части документации (справок, сводок, отчетов и т. д.). Все это позволяет разгрузить персонал от утомительной рутинной работы и значительно ускорить обслуживание, одновременно высвобождая, пусть небольшой, резерв времени для более глубокого общения служащих с клиентами. Нам кажется, что для последних очень важно почувствовать внимание и заинтересованность работников отдела в решении их проблем. Хорошее настроение обеих сторон стоит дополнительных затрат, не правда ли? Впрочем, затраты, по нашим расчетам, окупаются за полгода правильной эксплуатации системы.

Наша информационная система позволяет руководству отдела иметь в своем распоряжении более широкую и в то же время дифференцированную картину положения дел в районе и в отделе. В любой момент вы можете легко оценить соотношение социальных, бытовых, медицинских и финансовых проблем и ход их решения. Это несомненно расширяет возможности управления отделом, а главное - возможности более полного и своевременного удовлетворения потребностей нуждающихся в помощи людей."

Надеемся, что тем, кто дочитал книгу до этой страницы, не составит труда определить, какой из двух вариантов пояснений рассчитан на Идеалиста. Кстати, здравая доза "идеалистической" аргументации не помешает, даже когда вы имеете дело с людьми иного склада (помните известный рецепт Д. Карнеги - "взывайте к благородным мотивам"?). Конечно, дозировать "идеализм" следует в зависимости от ситуации, однако не беда, если ваш призыв к возвышенному не будет услышан. Всегда легче перейти от обсуждения "благородных материй" к меркантильным интересам, чем наоборот.

Научитесь поддерживать связь

Идеалисты, особенно Идеалисты - Аналитики, редко принимают быстрые, импульсивные решения. Пытаясь заключить сделку, что-то продать, заручиться согласием на участие в научном проекте или намереваясь привлечь в определенный политический лагерь таких людей, необходимо помнить о недопустимости тактики натиска и не

особенно рассчитывать на то, что "дело" удастся завершить одним махом. Главное - не отпугнуть их вашей настойчивостью.

Идеалистов приходится постепенно и осторожно подводить к принятию нужного вам решения. Важной составной частью этого процесса является поддержание контакта с интересующим вас человеком и ваша доступность для него. Тем самым вы ненавязчиво демонстрируете заинтересованность именно в нем, серьезность намерений и обязательность вашего слова, т.е. то, что Идеалисты высоко ценят. Звоните, говорите о пустяках, интересуйтесь делами, просите совета, другими словами, поддерживайте связь. Напоминая о себе, вы косвенно напоминаете о деловой стороне ваших отношений; через какое-то время можно осторожно и мягко напомнить о вашем предложении. Плод должен созреть сам, если вы только не вызовете "похолодания".

Среди представителей творческих и свободных профессий этот способ считается просто необходимым. Когда человек зависит в добывании средств к жизни от многих возможных клиентов и работодателей, он вынужден тратить изрядную часть времени на общение и напоминание другим, что он, извините, еще жив и всег-да к их услугам. Однако разным людям напоминать о себе следует по-разному, если хотите, конечно, чтобы вас запомнили в хорошем смысле слова. С одними, чтобы заинтересовать их, имеет смысл говорить лишь о конкретных делах, с другими - о быстрых и крупных барышах, с третьими - о "нехоженных тропах", а с Идеалистами - просто поддерживать связь, на фоне которой дела возникают как бы сами собой.

Помогите им не быть "приятными во всех отношениях"

"Сколько можно тянуть?" - раздраженно спрашивают Реалисты и Синтезаторы, опробовав предыдущий способ в действии. И действительно, многих сбивает с толку расположенность, заинтересованность и "почти-согласие" Идеалистов, за которым не следует никакого продолжения.

Вот как это обычно выглядит. Вы что-то предлагаете такому человеку, и он вас внимательно выслушивает, одобрительно кивает головой, восхищается ("Ах, как это здорово!"), одаривает вас поощряющей улыбкой, в общем, оказывает вам сердечный прием и завершает всю процедуру многообещающими словами: "Пожалуйста, позвоните мне в ближайшее время".

Вы уходите, подпрыгивая от радости и думая, что выгодный контракт у вас в кармане (или что уж с этим-то человеком у вас сложатся прекрасные отношения в будущем), и... ничего подобного не происходит! Вы звоните раз, другой, третий и не можете застать его на месте ("вышел", "придет поздно" и т.п.). Если вам, наконец, повезет, в ответ слышите что-то вроде: "О, я все это время думал о вас. Но, вы же знаете, столько мелких дел, никак не удастся приняться за главное. Так приятно, что вы не забыли обо мне. Обязательно позвоните мне на днях, я постараюсь все решить". И дальше - по кругу.

Вы, очевидно, догадываетесь о причинах такого поведения Идеалиста. Несомненно, ему что-то не нравится в вашем предложении (или в вас самих), но все его "идеалистическое" существо восстает против огорчения вас прямым отказом. Идеалист предпочитает, пользуясь изнуряющей "смесью" отзывчивости и уклончивости, чтобы вы сами сделали надлежащий вывод.

Нужно обязательно научиться читать эти сигналы, чтобы ответить на вопрос, с которого мы начали: сколько времени можно позволить Идеалистам "тянуть резину"? В конце концов от них можно добиться и ясного "нет", однако вам-то хочется услышать противоположный ответ. Значит, по сигналу Идеалиста вам следует заняться осторожным зондированием того, что ему мешает принять вас или ваше предложение, с целью помочь

"приятному во всех отношениях" человеку выразить словами его опасения, заботы или неучтенные интересы. Тогда, возможно, удастся устранить стоящую между вами преграду и услышать долгожданное "да".

Приведем несколько подходящих клише для общей ориентировки.

"У меня сложилось впечатление, что вы не вполне уверены в том-то и том-то, не так ли?" (Неплохо, в некоторых ситуациях можно ограничиться подобным полувопросом, полуутверждением).

"Что вы думаете по этому поводу? Некоторые люди, с которыми я говорил, не вполне уверены в том-то и том-то" (Хорошо! Идеалистам требуется поддержка других, их лучше не оставлять один на один с проблемой).

"Теперь, когда я все больше думаю о том-то и том-то, я уже не столь уверен в правильности (справедливости, полезности, необходимости и т. д.) того-то и того-то. Не могли бы вы мне помочь окончательно разобраться в этом?" (Отлично! Сказано на чистом "идеалистическом" языке).

Избегайте конфликта, как чумы

Когда вы имеете дело с Идеалистами, чрезвычайно важно не создать у них впечатления, будто их хотят втянуть в спор, ссору, конфликт. Даже если вы "выясняете отношения" с кем-то другим на глазах имеющих для вас значение Идеалистов, контролируйте себя, не допускайте резких, агрессивных выпадов в сторону противника. Иначе потом придется недоумевать: почему нападали на одного, а избегать вас стал другой?

Особенно важно следить за собой Синтезаторам и Реалистам. Первым следует помнить о стремлении Идеалистов к согласию и их серьезном отношении к жизни (особенно социальной) и избегать трансформации своего внутреннего, познавательного конфликта в межличностный, а также осмеяния "идеалистических" идей и идеалов (равно как и веры в них). Вторым нелишне знать, что их прямой, напористый, самоуверенный подход (без рассусоливания и миндальничания), которым Реалисты так гордятся, обычно вызывает у Идеалистов реакции, прямо противоположные ожидаемым: "спасение бегством", возмущение и обиду или стойкое сопротивление (естественно, в "идеалистической" манере).

Вероятно, Идеалистам ближе всего философия ненасилия, и не учитывать этого "факта" просто нельзя (особенно Реалистам!), если вы хотите, чтобы они к вам прислушивались.

Как завладеть вниманием реалиста

Любой Реалист вам скажет, что ни с кем другим не удастся договориться столь легко и быстро, как с ним, если только вы говорите дело. Возможно, это и так, поскольку он твердо знает, что нужно делать, и когда вы с ним согласны, "влияние" осуществляется мгновенно, иногда быстрее, чем хотелось бы. Вот только непонятно, кто на кого влияет...

Главная задача тех, кто собирается влиять на Реалистов, - завладеть их вниманием. Они могут быть настолько сосредоточены на своих реальных целях и текущих задачах, что не хотят (да и не способны) видеть ничего другого. По иронии судьбы этим "другим" чаще всего и оказывается ваша проблема или ваше мнение. Поэтому большинство способов влияния на Реалистов нацелено на то, чтобы завоевать их внимание и заставить уделить необходимое для разговора время.

Берите быка за рога

Великолепной иллюстрацией этого способа служит пример противоположного (следовательно - обреченного на неуспех) поведения из многочисленных наблюдений А. Харрисона и Р. Брэмсона⁷¹.

Том, сержант моторизованного полицейского патруля, уже несколько недель обеспокоен поведением отдельных патрульных, входящих в его группу. Они то и дело опаздывают на работу, а иногда, в ходе патрулирования, пропадают на несколько часов подряд. И всякий раз у них находится оправдание. Уговоры Тома, этого мягкосердечного парня, ни к чему не приводят. Наконец в отчаянии он идет к командиру подразделения, майору Хуперу.

Хупер: Входи, Том. Вольно, садись. Что тебя беспокоит?

Том: Благодарю, сэр, благодарю вас. Чудесный денек, сэр, не так ли?

Хупер: Поистине так. Что случилось?

Том: Ну... О, не возражаете, если я закурю, сэр?

Хупер: Сделай милость!

Том (зажигая сигарету и затягиваясь): Ох, как чудесно расслабиться на минутку.

Хупер (барабанил пальцами по столу): У...у...у...

Том: Да... я слышал, сэр, что капитан Хикл из 2178 переводится от нас на следующей неделе.

Хупер (мрачно): И я слышал именно это.

Том: Отличный парень, этот капитан Хикл. Нам будет не хватать его здесь.

Хупер: Да, Том. Тебя что-то все-таки беспокоит?

Том: О да, сэр. Да, сэр, я вот все сомневался...

Хупер: Да?

Том: И думал, стоит ли беспокоить вас этим и все такое, ведь вы занятой человек, сэр, и...

Хупер: Ну? Ну же?

Том: Хорошо, сэр. Вы знаете, сэр, у меня есть этот друг, этот другой старший сержант, и он недавно спросил меня, не знаю ли я кого-то, кто мог бы ему помочь, и я сказал: "Да, конечно, как насчет моего майора Хупера?"... и...

Хупер: Том!

Том: Да, сэр?

Хупер: Это твой последний шанс. Или за пятнадцать секунд ты расскажешь мне, в чем дело, или убирайся отсюда к дьяволу!

⁷¹ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 118.

Да, хождение вокруг да около и заход издалика могут оказаться приятным занятием в общении с Идеалистами (они иногда получают удовольствие, помогая вам добраться до сути) или, в некоторых случаях, успокаивающей ритуальной игрой для Аналитиков. Но на Реалистов подобная манера действует как красная тряпка на быка.

Другим занятием Реалистов может казаться надуманной, наигранной, излишне подчеркиваемой, однако сами они действительно чувствуют себя занятыми.

Это - "факт", с которым согласится всякий, кто знает "реалистическую" психологию: сосредоточенность на конкретных, текущих делах, требующих доведения до конца, и стремление контролировать ситуацию. Вполне достаточно для нормального человека, чтобы почувствовать себя занятым. Они, конечно, всегда могут выкроить время для короткого, конкретного разговора, но беспокоить их второстепенными мелочами и лирическими отступлениями "опасно для жизни". Разъяренный Реалист не поддается цивилизованным способам влияния.

Между прочим, Реалисты ведут себя так не только с подчиненными, но и с равными себе, а иногда и с занимающими более высокое положение людьми. Вот типичный пример из романа И. Штемлера "Универмаг".

Директор "Олимпа" Фиртич пригласил управляющего оптовой базой Росторгодежды Мануйлова в элитный бар с целью договориться о получении крупной партии дефицитных дубленок.

- Поговорим о деле, - переменял тему Фиртич. Мануйлов придвинул бокал, опустил в него соломинку.

- Поговорим, Костя, поговорим... Дело-то давно началось, недаром же твой Иидурский икру метал в управлении и у меня на базе.

- Мне нужна вся партия дубленок. Все пятьсот штук.

- Что ты, Фиртич, вперед всех забегаешь? - голос Мануйлова звучал серьезно, без шутейных интонаций. - И деньги все на реконструкцию забрать хочешь.

- Проведал уже.

- Господи, так где я работаю? Все директора ко мне шастают.

- Я знаю, чего хочу, Василий Васильевич.

- А они не знают, ишь какой.

- Я встретился с тобой не коллег своих обсуждать... Мне нужна вся партия дубленок. Вся! Твои условия?

- Э-хе-хе... Мои условия. - Мануйлов вытащил соломинку и отхлебнул коктейль, как воду. - Ладно. Чего там темнить. Дам я тебе всю партию. Условие одно. - Мануйлов достал из кармана сложенный листок.⁷²

Мануйлов, зная силу Фиртича и одновременно имея свой "интерес", тонко балансирует на грани допустимого сопротивления. Имея большой "вес", чем Фиртич, он хорошо понимает: переступи он черту, и разъяренный Фиртич через других влиятельных лиц может получить желанные дубленки, а сам Мануйлов тогда останется ни с чем.

⁷² Штемлер И.П. Завод. Универмаг, 1988, с. 325.

Научитесь быть краткими

Аналитики иногда переживают трудные времена в отношениях с Реалистами, особенно когда последние оказываются их непосредственными начальниками. Спасение, как, впрочем, и способ быть услышанным - в одном.

Даже говоря о деле, никогда не злоупотребляйте деталями. Излагайте только существо вопроса. Чем меньше времени вы отнимете у Реалиста, тем больше у вас шансов на его внимание. Помните, что Реалисты обычно перестают слушать, как только они составили суждение (неважно, хорошее или плохое) о том, что им говорят. И забудьте о любимом жанре "технического романа": все ваши соображения, предложения и дополнения должны уместиться на одной стороне стандартного листа бумаги.

Научитесь проявлять вежливую твердость

Анекдот из американского делового фольклора. Молодой страховой агент заходит в кабинет владельца механической мастерской и вдохновенно произносит свою агитационную чушь. Хозяин мастерской говорит: "Ваши доводы звучат убедительно". Молодой человек просил, предвкушая сделку. "Вот и все, что я могу сказать", - добавляет хозяин.

Руководители-Реалисты, особенно опытные, любят ставить в трудное положение молодых визитеров, которые, по их мнению, доставляют одно лишь беспокойство и лишние заботы. "Рад вас видеть, - говорит знающий себе цену Реалист, - у меня есть две минуты".

Потенциальным жертвам мы рекомендуем в таких случаях не слишком "церемониться" с Реалистами, поскольку и они, прибегая к своим уловкам, никаких угрызений совести, как правило, не испытывают. Подобное поведение Реалистов - классический образец психологического манипулирования другими. Возможный вариант честного, неманипулятивного контрудара: "Простите, господин (товарищ?) директор, но когда я вам звонил по поводу нашей встречи, я сказал, что мне потребуется полчаса, и мне они нужны. По-моему, лучше не откладывать обсуждение этого вопроса, поэтому я хотел бы приступить к нему немедленно". Ваш тон должен быть вежливым, но твердым, без тени возмущения раздражения или тем паче растерянности.

Особенно трудно этот прием дается Идеалистам, которых Реалисты легко приводят в замешательство своей самоуверенностью и напористостью. Возможно, придется устроить что-то вроде предварительной тренировки или репетиции, чтобы перед встречей обрести должный внутренний настрой. Как бы ни хотелось вернуться к привычным способам влияния, особенно в напряженной ситуации, нужно пытаться быть краткими и твердыми в требованиях, предъявляемых Реалистам. Ведь они по-настоящему уважают того, кто знает, чего он хочет, откровенно об этом говорит и настойчиво добивается своей цели. Как только будет преодолен первый барьер и вам удастся получить от Реалиста то, за чем вы пришли, вас буквально ошеломит, насколько гладко могут идти дела при выборе правильной манеры обращения с Реалистами.

Поощряйте присвоение идей

Реалисты редко производят впечатление оригинальных мыслителей, ибо они приземленные эмпирики, да и к тому же при первой возможности предпочитают опереться на мнение специалистов, сталкиваясь с неясными проблемами, нежели ломать голову над поиском решения. Однако они всегда готовы ухватиться за понятную или хорошую идею, когда кто-то ее предлагает.

Если вы заинтересованы во влиянии на Реалистов, запомните одну "мудрость": претензия на авторство - гарантия крушения ваших планов.

Поймите нас правильно. Речь идет лишь о конкретной ситуации: у вас есть идея, но нет возможности самостоятельно воплотить ее в жизнь. Иначе зачем бы вы стали на кого-то там влиять? Следовательно, вам необходимо сделать выбор: остаться автором нереализованной идеи - или добиться ее воплощения на любых условиях, вплоть до утраты "авторского права". Если вы выбрали вторую альтернативу, то лучшего "воплотителя хороших чужих идей", чем Реалист, вам не найти (пусть Реалисты не обижаются на нас, поскольку эту характеристику следует трактовать позитивно, на что указывают кавычки).

Реалисты - отъявленные "присваиватели чужого". Например, некоторые ученые с "реалистическим" складом мышления, судя по нашим наблюдениям, не всегда щепетильны в цитировании, чего не скажешь об Аналитиках. Однако (и мы это подчеркиваем) встречающееся у Реалистов "присваивание чужого" не носит характер умышленного заимствования или плагиата. Если такое и бывает с ними, то не чаще, чем со всеми остальными.

Причины невинного присвоения идей следует искать в "реалистической" психологии. Высказанная кем-то идея - всего лишь набор звуковых колебаний; воплощенная в нечто конкретное, реальное (проект, контракт, монографию, фильм, деньги, наконец), идея становится фактом, занимающим более высокую ступеньку в иерархии реалий Реалистов. Когда они видят или слышат что-то стоящее, они буквально всасывают это в себя, трансформируя в конкретную программу действий, которую с присущей только им энергией и напором начинают осуществлять. Им просто не приходит в голову, занимаясь определенным делом, сулящим получение практических результатов в недалеком будущем, раздумывать над происхождением идеи. В преображенной деятельностью форме она становится их собственностью.

Поэтому, если вы хотите заручиться активной поддержкой Реалиста, когда у вас нет возможности самим воплотить свою идею, позвольте ему ее присвоить. Спустя некоторое время, если "процесс пошел" в нужном направлении, напомните этому человеку о вашем вкладе в дело: Реалисты, как правило, нормально воспринимают заботу других о дивидендах.

Давайте возможность контролировать ситуацию

Продуктивное взаимодействие с Реалистами в известной мере напоминает постоянное решение одной из задач аргонавтов - проплыть между Сциллой и Харибдой. С одной стороны, крайне нежелательно ставить себя в сильную зависимость от Реалистов, ибо тогда они перестанут вас уважать. С другой стороны, худшее, что можно с ними сделать - поставить в зависимое положение, дать почувствовать, что они потеряли контроль над ситуацией. В отличие от аргонавтов, которым помогали Гера и Фетида, вам придется рассчитывать на собственные силы.

В каких бы ролевых отношениях с Реалистом вы ни находились (подчиненного, консультанта или делового партнера, супруга или сына), всегда следует делать все возможное, чтобы он ни на минуту не терял чувство контроля над происходящим. В каждом конкретном случае ваши действия будут разными, но "генеральную" тональность легко уловить из приведенных ниже примеров.

"Я считаю, что нам следует сделать то-то и то-то. Но, разумеется, последнее слово за вами".

"Я возьму на себя организацию этой встречи и непременно сообщу вам к концу рабочего дня, как каждый отреагировал на идею ее проведения".

"Я прослежу за тем, чтобы вам было предоставлено слово прямо перед голосованием".

"Я обязательно сообщу тебе, что у них там произошло, как только доберусь до места".

Если ваш деловой партнер - Реалист и у вас появилось малейшее подозрение, будто он обеспокоен утратой должного контроля за ходом дел, спросите его прямо: "У вас все в порядке?" Или "Все ли идет так, как вам хотелось бы?" Как правило, вы получите откровенный и точный ответ, хотя, возможно, он и не придется вам по вкусу.

Если вы работаете под руководством Реалиста и хотите, чтобы он доверял вам, не пренебрегайте регулярными краткими рапортами о развитии важных событий, особенно об отклонениях от намеченного курса и ваших собственных действиях в связи с этим. Плохо, когда ваш начальник получает информацию негативного характера из другого источника: первая бурная реакция сменяется устойчивым недоверием ко всему, о чем вам случится докладывать впоследствии. Где уж тут думать о влиянии...

Как заинтересовать прагматика

Тем, кто придерживается сходной жизненной философии, влияние на Прагматиков кажется делом крайне легким. Правда, "влияние" это носит иногда столь специфический характер (в соответствии с "прагматической" максимой "Сегодня - ты, а завтра - я"), что у многих возникает вопрос: а было ли влияние, и если было, то кто на кого повлиял? Прочим (в особенности тем, кого распирает от собственной важности, значимости, добродетельности) крайне редко удастся оказывать на Прагматиков влияние в обычном значении слова. Если кто-то относится к себе и своим действиям слишком серьезно, то Прагматики скорее всего не будут принимать такого человека всерьез и постараются от него отделаться.

Во всем "виновата" философия Прагматика, заставляющая его относиться, например, к грандиозным "идеалистическим" замыслам построения рая на земле (или к всеобъемлющим громоздким схемам и планам Аналитиков, строго регламентирующим каждый шаг на десять лет вперед), как к вещам забавным, интересным, но бесполезным, на которые не стоит тратить силы и время. Жизнь полна непредсказуемых событий и поворотов в судьбах людей, и коль скоро никому не дано знать, что случится через минуту, кто вправе требовать от человека каких-то клятв, обязательств, гарантий или навязывать долгосрочные планы? Можно не соглашаться со взглядами Прагматиков, но нельзя требовать от них большей серьезности, если хотите сохранить с ними добрые отношения, а значит, и возможность влияния. Стоит чуть переусердствовать, и Прагматик, сделав "прыжок в сторону", постарается больше не попадаться вам на глаза.

Научитесь "играм обмена"

Вот что рассказывают А. Харрисон и Р. Брэмсон:

У нас есть друг в Восточной Африке, который, не будучи Прагматиком по природе, ведет жизнь, требующую постоянного применения прагматического подхода. Джим работает в международной организации, точнее, в одном из ее подразделений, расположенном в нескольких милях от Найроби (Кения). Это - Центр Доступных Технологий, где Джим и несколько его африканских коллег проектируют и создают такие вещи, как печи для обжига и сушки керамики, сушилки для овощей, водяные колеса. Все изобретается на месте и делается вручную из местных материалов с той целью, чтобы жители африканских деревень могли самостоятельно воспроизводить

разработанные в Центре технологии. Работы ведутся на основе инкрементального подхода (на ощупь), составляющего ядро философии Центра.

Как только новое оборудование проходило проверку и признавалось работоспособным, задачей Джима было "привязать" его к местности и смонтировать. Он ездил по деревням в поисках крестьян и ремесленников, которые хотели бы научиться создавать такое оборудование и работать на нем.

Пропагандируемые Джимом разработки Центра задуманы с благородной целью - облегчить жизнь сельских жителей за счет повышения культуры и уровня производства. Нам кажется естественным, что африканцы должны понимать выгодность контактов с Центром, и поэтому мы вправе ожидать, что как только они своими глазами увидят достоинства определенной технологии, они либо купят ее, как это принято во всем мире, либо, по крайней мере, захотят научиться создавать ее самостоятельно. Однако Джиму отлично известно, что независимо от того, насколько выгодными для них могли бы быть его изобретения, они никогда не будут куплены или даже переняты сельскими жителями без ритуала долгой торговли. Это - важная часть образа жизни тех людей, с которыми Джим имеет дело.⁷³

История интересна тем, что описанное поведение африканских крестьян напоминает одну характерную особенность поведения Прагматиков. И те, и другие исповедуют идею обмена. Прагматики, как правило, не принимают чьих-либо предложений без встречных условий, не торгуясь. Причина - не в их особой жадности или подозрительности, а в твердом убеждении, что "просто так никто ничего ценного не даст", за все приходится платить свою цену, если не деньгами, то временем, энергией, здоровьем, связями и отношениями или чем-то еще. Отсюда и появляются контрпредложения или условия Прагматиков, кажущиеся иногда неожиданными и немотивированными для тех, кто пытается навязать им, казалось бы, весьма выгодные и интересные предложения.

Прагматики не будут изнурять вас долгими торгами; они быстро соглашаются, когда вы легко включаетесь в предлагаемые "игры обмена", которые, как всякие игры, содержат элемент несерьезности и веселья. Любые попытки их вразумить, приструнить, припугнуть заканчиваются так же, как попытка властной матери заставить увлеченно играющего ребенка прекратить игру и идти обедать ("Ну вот, пришла и все испортила!"): разговора по душам не получится.

Не мешайте им нравиться

Как известно, при воздействии на любого человека никогда не следует угрожать трем его важнейшим чувствам или, иначе, элементам самосознания: 1) чувству значительности, 2) чувству компетентности и 3) чувству привлекательности. Однако разные люди придают разную степень важности каждому из трех чувств. Например, Аналитики более всего дорожат чувством собственной компетентности, Реалисты - чувством собственной значимости, а вот Прагматикам важнее всего постоянно ощущать свою привлекательность в глазах других людей. Попробуйте дать понять Прагматику, что он вам неприятен или просто не нравится, и вы перестанете для него существовать. Поэтому лучше избегать, по возможности, открытого выражения недовольства в адрес Прагматиков, особенно на людях.

С другой стороны, Прагматики понимают, что прямая критика в чей-то адрес чревата потерей собственной привлекательности в глазах критикуемого человека, а возможно, и других, связанных с ним людей. Не желая "копать себе яму", они весьма сдержанны в

⁷³ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 123-124.

критических суждениях и оценках, если их, конечно, не довели до крайности. Чтобы вызвать Прагматиков на откровенность, как и в случае с Идеалистами, нужно помочь им выразить свои сомнения, используя соответствующие речевые клише.

"Если бы вы были на моем месте, как бы вы это сделали?" (одновременно с вызываемой на себя критикой можно получить и ряд конструктивных идей).

"Как вы думаете, какие из пунктов моего плана самые удачные и самые неудачные?" (напрашиваясь на похвалу, вы одновременно поощряете критические замечания).

"Хорошо, а какие слабые места вы увидели в моем предложении?" (позволяет перейти от дежурных комплиментов к более объективной оценке).

Вариантов - множество, но среди них не должно быть одного - вызова.

Научитесь "читать между строк"

Замаскированные под дружескую шутку или растворенные в намеке серьезные послания - еще один способ, к которому прибегают Прагматики, когда хотят сообщить другим не совсем (или совсем не) приятные вещи, надеясь, что адресату удастся разгадать эти "шифровки" и поправить положение, сохранив чувство собственного достоинства, статус-кво, а значит, и нормальные отношения с "шутниками". Вот типичный пример.⁷⁴

Хьюби, заместитель директора по сбыту, встречает в коридоре заводууправления Фила, управляющего производством.

"Фил, старый пройдоха! - говорит весело Хьюби, - каких еще бед ты успел натворить за последнее время?"

Фил добродушно посмеивается: "Да ничего такого, о чем бы ты уже не знал". И они расходятся.

Фил и Хьюби давно работают вместе и неплохо знают друг друга. Поэтому, когда Фил возвращается в свой кабинет, он задумывается над тем, что имел в виду Хьюби, задавая ему этот шутливый вопрос. И он абсолютно уверен, что ему было передано достаточно серьезное сообщение, которое предстоит разгадать самостоятельно. Он также знает по опыту, что нет смысла встречаться с Хьюби и просить или требовать объяснений. Хьюби просто отшутится или даже начнет извиняться, сожалея, что встревожил и оторвал от работы Фила.

В конце концов Фил находит то, что искал; он звонит Хьюби: "Хьюби? Мне вдруг пришло в голову, что тебя могли бы интересовать причины сокращения поставок нашей продукции в Чикаго на 20% по сравнению с прошлой неделей. Помнишь, когда ваши торговые агенты устроили шум из-за этого? Ты слышал, что наш поставщик комплектующих подвел нас, уменьшив поставки двумя неделями раньше? Вот, вот. Оказалось, что в отделе снабжения никто этого вовремя не заметил, а сами мы не перепроверили наличие запасов на складах, надеясь на снабженцев. Теперь-то мы подтянули свою систему контроля за снабжением и не допустим сокращения производства по этой причине. Я подумал, что тебе было бы нелишне узнать об этом".

В ответ Фил услышал: "Спасибо, старина, что позвонил мне. Меня действительно немного интересовала эта история и ее последствия, вот только все никак не мог собраться расспросить тебя. Еще раз спасибо, я учту это".

⁷⁴ Harrison A.F., Bramson R.M., The art of thinking... P. 125-126.

Таким образом, Фил, вовремя расшифровав сообщение коллеги, смог сохранить свой имидж менеджера, оперативно и принципиально решающего неожиданные проблемы, а главное - устранить ростки недовольства в душе Хьюби, которые могли послужить причиной ухудшения отношений между ними впоследствии.

Конечно, не следует во всякой шутке искать серьезный сигнал в ваш адрес. Такое свойственно лишь тем, кто начисто лишен чувства юмора или страдает излишней подозрительностью. Все зависит от ситуации, как любят говорить сами Прагматики. Однако если вы хотите иметь среди них (и на них) влияние, вам необходимо научиться "читать между строк".

Не стесняйтесь хвалить свой "товар"

Прагматиков обычно повергают в уныние люди, которые говорят о бескорыстном служении людям или возвышенном стремлении к познанию мира и ничего не желают слышать о таких "грязных" вещах, как рынок, деньги, прибыль, выгода, считая, что обо всем этом должен позаботиться кто-то другой, чтобы они могли реализовать свои благородные намерения. И таких людей, желающих осчастливить человечество и неспособных прокормить себя, хватает даже в самом что ни на есть "оплоте капитализма" - Америке. Что уж тут говорить о нас...

Американские Идеалисты, Синтезаторы (и отчасти Аналитики) платят приличные деньги за то, чтобы услышать от именитого консультанта прописную истину: "У вас два пути: или вы продолжаете свои добрые дела (научные поиски) и потихоньку разоряетесь, или находите способ извлекать выгоду из ваших занятий и продолжаете творить добро и искать истину даже с большим размахом". Реалистам и, особенно, Прагматикам удается сэкономить, поскольку они и так ориентированы на вторую альтернативу.

Поэтому, когда вы хотите повлиять на Прагматиков (да и Реалистов), не бойтесь вызвать у них негодование произнесенной с огоньком в голосе фразой: "У меня есть для вас выгодное предложение". И уж тем более не стоит возмущаться, услышав от них вопрос: "Что мы выгадаем, если будем иметь дело именно с вами?" Наоборот, нужно полностью использовать предоставленную возможность разрекламировать ваш "товар".

Посмотрите, как элегантно это получается у представителей шведской фирмы "СТРИК", ведущих переговоры с директором "Олимпии" Фиртичем по поводу проведения реконструкции универмага.

...В целом ваши предложения с технической стороны заслуживают внимания. Что касается экономической, мы ознакомимся с каталогами и завтра продолжим переговоры.- Фиртич сделал паузу.- Хочу предупредить: у вас есть конкуренты. И довольно серьезные.

Раун и Шёберг торопливо закивали белобрысыми головами:

- Йес! "Арчисон энд компани"! Йес! Карашо-о-о! Фиртич и не пытался скрыть изумления.

- Как? Вы знали об этом?!

- Йес! Да! Карашо-о-о! - Раун раскинул маленькие руки.- Оч-чень большой компани,- и затараторил через переводчика: - Это слишком могучий конкурент, чтобы мы его боялись. Ваши денежные возможности их не очень интересуют. Вы им нужны как реклама. В торговле с вашей страной есть огромные перспективы. Но необходима реклама. Однако для вас фирма "Арчисон" невыгодна. Они слишком берегут свой престиж, чтобы уступить. Престиж - та же реклама, господа... Мы же фирма небольшая. Можем пойти и на разумный компромисс.

- Вы знаете сумму, которой мы располагаем? - вырвалось у Фиртича.

- Приблизительно,- ответил Раун.- Думаю, что не более миллиона... Мы видели ваш универмаг. Знаем ваш товарооборот, валютный курс... Мы специалисты, господа. Это наша профессия,- с каждой фразой голос тихого скандинава крепчал, выражая твердость.- Мы готовы вам уступить. Но в разумных пределах. Иначе мы прогорим, вылетим в трубу.- И Раун засмеялся, всплеснув руками.- Пуф! На воздух...

Фиртич сунул руки в карманы, откинулся на спинку кресла и захохотал, поглядывая на хмурого Дубасова.

- Вы мне нравитесь, господа.

- В торговле хитрость не нужна,- произнес Шёберг. - В торговле нужна честность. Это выгодно.

- А хитрая честность? - поправил Фиртич.

- О, йес! Карашо-о-о! - воскликнули оба коммерсанта, выслушав перевод.- Бизнес! Это есть бизнес!⁷⁵

Научитесь "сложению сил"

Мы заметили, как некоторые из слушателей семинаров удовлетворенно хмыкают, когда узнают, что Прагматики обычно не рассчитывают получить всего желаемого и готовы довольствоваться тем, что можно взять "здесь и сейчас". Вероятно, они, считая себя достаточно сильными и "принципиальными", увидели в Прагматиках "слабаков", у которых можно отобрать "лишнее". Ожидающая их здесь неприятность состоит в твердом (!) убеждении Прагматиков, что и все остальные согласятся на часть вместо целого при определенных обстоятельствах. А кто непревзойденный мастер использовать обстоятельства - вам уже известно.

Ставить на "силовую" стратегию в ведении дел с Прагматиками - значит заведомо проиграть. Они вовсе не намерены кому-то отдавать то, что считают своим. Просто они, возможно, лучше других понимают, что жизнь не только полна случайностей, но и коротка. И тратить ее на борьбу с кем-то ради каких-то преходящих ценностей - не слишком умно, хотя иногда необходимо. С гораздо большим удовольствием Прагматики идут на взаимовыгодный компромисс, особенно когда видят, что при "сложении сил" обеих сторон можно намного быстрее достичь целей (различающихся, заметьте!), чем поодиночке, да еще борясь с противником. Естественно, что направление "равнодействующей" тем больше отличается от направления "слагаемых сил", чем заметнее расходятся интересы сторон. И следовательно, тем значительнее "жертвы" или уступки. Впрочем, Прагматики всегда готовы пойти на них, дело за вами.

Еще одна любопытная история из архивов А. Харри-сона и Р. Брэмсона.⁷⁶

Ли - директор корпоративного учебного центра, а Даррел - управляющий персоналом в той же корпорации. Ли был новичком в этой работе, а Даррел занимал свою должность уже несколько лет. По мере того как Ли осваивался в новой должности, его все больше беспокоила позиция Даррела, со стороны которого он интуитивно ощущал скрытое, но довольно сильное сопротивление своим начинаниям.

⁷⁵ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с. 522-523.

⁷⁶ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 127-129 (с изменениями. - А.А., Л.Г.).

Ли нуждался в поддержке Даррела, и прежде всего в кадровой политике, стимулирующей и облегчающей посещение его обучающих программ персоналом корпорации. Однако сколь бы дружески расположенным и готовым к сотрудничеству ни казался Даррел при личных встречах и на совещаниях, никакой реальной поддержки Ли от него не получал.

Наконец Ли решил проявить инициативу и пришел в кабинет Даррела.

- Послушайте, Даррел, - сказал он, - для успешной работы моего центра мне от вас кое-что нужно. И мне кажется, вы знаете, что именно.

- Да,- ответил Даррел, - конечно знаю.

- Мне вдруг пришло в голову, что я никогда не спрашивал вас о том, чем бы я мог быть вам полезен. И вот я здесь, чтобы спросить вас об этом. Тогда, быть может, нам удастся выработать взаимовыгодное соглашение.

Глаза Даррела заблестели.- Идет! Вот что я вам скажу, Ли. Я сижу на этом месте уже пять лет и все, чего я хочу - это как можно быстрее получить повышение.

- И?

- И мне нужно, чтобы меня заметили. Мне нужно, чтобы люди в компании увидели все то хорошее, что мы делаем у себя в отделе кадров.

- Кажется, я начинаю понимать,- сказал Ли.- Получается, что мы заслонили вас и привлекаем все внимание к себе.

- Об этом и речь.

- Итак, что мы можем сделать?

- Я уже сказал, чего бы я хотел. Ведь вам известны все семинары, которые вы проводите на курсах подготовки кадров для корпорации?

- Да, конечно.

- Разрешите мне забрать часть из них, развить и проводить под маркой отдела кадров.

- Это решит проблему?

- Ну, было бы неплохо, если бы нам удалось организовать побольше совместных курсов.

- Мы сможем это сделать,- сказал Ли.- А взамен?

- Я прослежу за тем, чтобы другие ваши программы были всегда заполнены людьми до предела.

- По рукам,- удовлетворенно произнес Ли, пожимая руку своему бывшему противнику.

История эта имеет продолжение. Когда шесть месяцев спустя Даррел занял более высокую должность директора административных служб, он первым делом поддержал Ли (теперь уже своего подчиненного) в том, что учебный центр нуждается в расширении и, следовательно, в увеличении бюджета. Верно найденный подход к Прагматику Даррелу обернулся для Ли быстрой и щедрой компенсацией затраченных усилий. В этом и заключается вся прелесть конструктивных деловых отношений с Прагматиками.

Как добиться пользы от синтезатора

Откровенно говоря, мы весьма скептически оцениваем возможность влияния, в традиционном смысле слова, на Синтезаторов. Что толку тратить время на убеждение и уговоры таких людей, если через пять минут после достижения вами результата они могут сменить принятое решение на противоположное либо вообще забыть о вашем существовании, увлекшись очередной гениальной идеей.

Возможно, чуть больше шансов у тех, кто пытается исходить из специфики личностной мотивации Синтезаторов при выборе способов влияния. Вам, конечно, известно, что Синтезаторы не отличаются излишней скромностью и смирением. Удачно брошенный вызов может увлечь их на некоторое время и заставить двигаться в нужном вам направлении. Ниже мы рассмотрим несколько таких способов, хорошо работающих в большинстве случаев, однако Синтезатор не был бы Синтезатором, если бы ему не удавалось иногда уйти от любых воздействий.

Научитесь "заманивать джина в бутылку"

Каждому знаком один из вариантов сказки, где герой, открыв из любопытства найденную старинную бутылку, выпускает на волю заточенного в ней злого джина, который в "награду" за освобождение собирается уничтожить (съесть, стереть в порошок и т.д.) своего благодетеля. Проявив перед лицом смертельной опасности сообразительность, освободитель просит джина выполнить последнюю просьбу: пусть уж всемогущий джин докажет свое могущество, тогда и умирать будет не обидно. И дело-то пустяковое: кто будет сомневаться, что такой огромный джин способен выпить море или расколоть в песок громадные

скалы, но как-то не верится, чтобы он смог поместиться в эту маленькую бутылку, где, по его словам, просидел тысячу лет.

Главное для нас не то, что произошло после демонстрации джином своих неограниченных возможностей, а то, что она состоялась. Ситуация, в которой джин не смог не принять вызов показать свои способности в действии применительно к "пустяковой" задачке, великолепно подходит и для влияния на Синтезаторов, когда их надо опустить с небес на землю. Подобным способом можно попробовать привлечь внимание "широко" мыслящего начальника к насущным текущим проблемам или заставить "синтезаторствующего" супруга перейти от рассуждений к действию.

Чтобы освоить этот способ, кроме "честной хитрости" (или "хитрой честности"?) нужно проявить известную настойчивость и терпение. Вероятно, поэтому Реалисты более других преуспевают в "заманивании Синтезаторов в бутылку".

Руководствуйтесь принципом дополнительности

Как бы вы ни старались, иногда не удастся вернуть Синтезаторов с небес на землю. Уж очень они любят философствовать, играть противоречиями и сорить идеями. Меньше всего вы добьетесь, если ополчитесь на них или станете корить себя за неудачу: цель-то не будет достигнута. Остается одно испытанное средство: составить с "разыгравшимся" Синтезатором пару, разделив, в соответствии с принципом дополнительности, функции. Пусть он мудрствует и разглагольствует, а вы слушайте и делайте.

"Ничего себе способ влияния", - скажут некоторые из вас. Да, но мы и предупреждали, что о традиционных методах в отношениях с Синтезаторами лучше забыть. Оценить же разделение функций как эффективный способ влияния поможет вам известная фигура,

изображающая союз двух категорий древнекитайской философии ян (светлое начало, небо) и инь (темное начало, земля).



Две противоборствующие, но неразделимые половины этой фигуры, изогнутые таким образом, что одна готова перейти в другую, олицетворяют единое продуктивное движение, развитие. И коль скоро Синтезатор претендует на то, чтобы быть ян, станьте для него своего рода инь, прежде всего в двух отношениях.

Во-первых, когда Синтезаторы занимаются словесной эквилибристикой, обрушивая на вас лавину гипотез и парадоксов, ваша задача внимательно слушать, каким бы вздором вам ни казалось все это. Кстати говоря, не забывайте о совете древних: *Credo ut intellegas*⁷⁷. Тогда, найдя в вас благодарных слушателей, Синтезаторы наверняка оценят ваше внимание, а завоевать их расположение - уже не мало. А вы, слушая заинтересованно, имеете реальный шанс обнаружить среди "синтетических" химер действительно полезные идеи, которые могут подсказать приемлемое для обеих сторон решение проблемы.

Во-вторых, раз Синтезаторы поглощены теорией, вам следует заняться практикой. Они будут рады, если вы не станете надоедать им фактами и возьмете на себя поиск практического приложения их абстрактных построений. Но кто больше влияет на ход событий: тот, кому недосуг перейти от мысли к действию, или тот, кому выпал жребий действовать в меру своего разума определенной идеи? Поскольку большинство людей склонны разуметь в свою пользу, получается, что влиять на Синтезаторов в решении практических вопросов не так уж и сложно. Парадокс, да и только!

Научитесь вести "потешные бои"

В большинстве пособий и руководств по ведению деловых бесед и переговоров приводятся такие образцы диалогов, что невольно возникает впечатление, будто их участники от рождения ходят в смокингах и вечерних платьях и закончили, по меньшей мере, Оксфорд и Дипломатическую академию одновременно. В действительности же через строгие рамки делового этикета всегда прорывается индивидуальность партнеров. Перед вами фрагмент телефонного разговора двух Синтезаторов: Джона, торгового агента фирмы, поставляющей канцелярское оборудование, и Джессики, управляющей административно-хозяйственным отделом крупной машиностроительной компании.⁷⁸ Инициатором разговора является Джон.

Джессика: Ну, ребята, о чем вы там только думаете. Всего несколько месяцев назад вылезли на рынок с самыми скоростными пишущими машинками, какие только есть

⁷⁷ Верь, чтобы понимать (лат.).

⁷⁸ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 131-132 (с изменениями).

на свете, а теперь говорите, что у вас есть кое-что получше. Вы что, хотите меня разыграть?

Джон: Это называется моральное старение оборудования.

Джессика: Именно так я и подумала.

Джон: Или технологический скачок. Делайте ваш выбор.

Джессика: Да, сейчас. А вы на этом заработаете кучу денег, не так ли?

Джон: Еще бы! Однако что все-таки вы думаете делать?

Джессика: Большие деньги, что же еще?

Джон: Тогда из нас могла бы получиться потрясная парочка!

Джессика: Послушайте, предположим, мы бы купили вашу новую безделушку. И через сколько времени вы мне опять сообщите, что она устарела и ее пора выбрасывать на свалку?

Джон: Сразу же, как только это произойдет.

Джессика: Я полагаю, что вы дадите нам хорошую торговую скидку?

Джон: Вовсе нет. Мы вам даем прекрасный шанс заняться вашей любимой благотворительностью.

Джессика: Иногда мне, ей богу, любопытно, знают ли подобные вам люди, чем они занимаются?

Джон: Ну, уж вы-то наверняка знаете.

Джессика: Послушай, умник! Мы производим силовые установки и генераторы. Громадины!

Джон: Велико дело. Что это доказывает?

Джессика: Слышали ли вы там хоть раз, чтобы один из наших генераторов кто-то ругал?

Джон: Нет, но разве много новостей мы вообще слышим из Исландии или Верхней Вольты?

И т. д. и т. п. Это - деловая беседа в стиле Синтезаторов, а не дружеский "треп" или соревнование в остроумии парочки старых знакомых, как может кому-то показаться, Джон и Джессика действительно знакомы на уровне деловых контактов, но и только. Разговаривая, они не просто стремятся добиться своего и повлиять друг на друга, но и развлечься, получить удовольствие от общения. Больше того, мы бы сказали, что они, бросая друг другу вызов и обмениваясь колкостями и "шуточками", как бы проверяют один другого на принадлежность и верность клану Синтезаторов. Поддерживая "потешный бой", Джон и Джессика опознают друг в друге "своего человека" и строят на этой основе продуктивные взаимоотношения.

"Разве можно тратить время на подобную бессмысленную болтовню?" - спрашивают Реалисты и Аналитики. "Неужели Джон не понимает, что, позволяя себе подобные вещи по отношению к деловому партнеру, тем более - женщине, он теряет всякий шанс заключить сделку?" - ужасаются особо закомплексованные Идеалисты.

Смеем вас заверить, что все обстоит иначе. У Джона как раз неплохие шансы повернуть сделку на кругленькую сумму, если он продержится на заданном Джессикой уровне "легкого покусывания" (подкусывания, подкалывания?) партнера. Растеряйся или попытайся он перевести разговор в серьезное русло, его скорее всего ждало бы поражение.

Предлагаемый способ - один из лучших для оказания быстрого влияния на Синтезаторов. И это понятно, поскольку здесь вы общаетесь с ними на их "родном языке". Легче всего удастся его освоить Прагматикам; остальным "синтезаторский язык" дается с трудом, однако попробовать стоит, хотя бы для того, чтобы научиться лучше понимать его носителей.

Избегайте бюрократии

Синтезаторы щедры на идеи, однако жизнь такова, что хорошая идея обычно нужна конкретному человеку для решения конкретной задачи в определенное время. Проблема в том, как обеспечить такие условия, чтобы Синтезатор "выдал" вам нужную идею в нужное время.

Всем известен отработанный поколениями чиновников бюрократический подход к творчеству: создание множества комитетов, комиссий и подкомиссий по подготовке проектов и выработке решений, организация бесконечного потока совещаний по согласованию мнений и параллельного ему потока различных бумаг, фиксирующих результаты титанического "труда" экспертов, финансистов и т. д. Если вы пойдете этой торной дорогой и включите вашу надежду - Синтезатора - в бюрократическую карусель, хотя бы и значительно меньших масштабов, с целью получить от него "яичко не простое, а золотое", то будете неприятно поражены. Помимо жалоб на его несносное поведение от уважаемых членов комиссии (и их же рутинных предложений) вы так ничего и не дождетесь. И, весьма вероятно, вины Синтезатора здесь нет; скорее уж с его стороны вам могут быть предъявлены обвинения в том, что своими действиями вы превратили неутомимого производителя идей в интеллектуального импотента.

Чтобы генерировать свежие идеи, Синтезаторам нужна неформальная обстановка, стимулирующая свободную и веселую игру мысли. Такая, например, как на сеансах "мозгового штурма" - метода получения новых идей путем творческого сотрудничества членов организованной группы, изобретенного в США Осборном еще в 1939 году.⁷⁹ Свободное выражение идей и недопустимость критики на первом этапе, принцип "чем больше идей, тем лучше", развитие и комбинирование идей и антиидей - таковы ведущие принципы "мозгового штурма" и, одновременно, синтетического стиля мышления.

Однако на практике влияние на Синтезатора через его включение в группу "мозговой атаки" наталкивается на серьезные трудности, связанные с подбором членов группы. Результативность ее работы зависит не только от профессиональной компетентности и эрудиции участников, но и от их психологических характеристик. Хорошо, когда в группе преобладают Синтезаторы или хотя бы Прагматики. Вот только где их взять в нужном количестве? Остальным же "мозговой штурм" может казаться неестественной, бесполезной, глупой (или утомительной, неприятной) процедурой. Аналитикам никак не понять, зачем нужно заниматься поиском "противоположностей" здравым, разумным идеям. Реалисты смотрят на "мозговую атаку" как на глупую затею и пустое

⁷⁹ Методу "мозгового штурма", или "мозговой атаки" посвящено огромное количество публикаций. О существе метода и сферах его применения см., например: Хилл П. Наука и искусство проектирования. М.: Мир, 1973, с. 41-43; Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990, с. 75-83; Как стать предприимчивым и богатым: Из американских рецептов. М., 1991, с. 70-85.

времяпровождение. И даже Идеалисты иногда не могут удержаться от негативной оценки тех идей Синтезатора, которые противоречат их высоким стандартам и кажутся дерзкими, нахальными, непочтительными.

Если не удастся сформировать достойную Синтезатора "штурмовую группу", постарайтесь по крайней мере избегать бюрократических приемов в организации деятельности вашего "генератора идей": дайте ему возможность работать индивидуально или разрешите набрать команду по своему вкусу, не требуйте многостраничных отчетов о проделанной работе и т.д.

Опирайтесь на "процедурную справедливость"

Наряду с оригинальностью мышления, Синтезаторы, как известно, отличаются максимализмом, стремлением к обострению противоречий, готовностью "резать по живому". Проследите за диалогом уже знакомых вам персонажей романа Ильи Штемлера "Завод" - главного инженера Грекова и главного конструктора Лепина (типичного Синтезатора). Разговор происходит в квартире Лепина.

Повсюду лежали груды книг, рулоны чертежей, листы бумаги, исписанные кривым почерком. Греков подобрал один листок и принялся читать. Автор рассматривал блага, которые, по его мнению, сулило, объединение функций конструктора, технолога и экономиста-программиста в одно производственное ядро. Это была качественно новая структура...

Греков увлекся чтением и не заметил возвращения хозяина.

- Знаете, о чем я думаю? Надо создавать это производственное ядро на любовной основе. - Лепин сбросил с журнального столика пыльные газеты, расставляя стаканы и бутылки. - Надо объявить десять брачных дней. За этот срок каждый из сотрудников должен подобрать себе партнеров по своему вкусу. Свободный плебисцит. Люди знают друг друга не первый день и смогут найти партнеров по душе.

- А если кто-нибудь останется без партнера?

- Тогда специальная комиссия внимательно проанализирует причину. И если эти одиночки окажутся склочниками или бездарями, мы от них постараемся избавиться.

- Чувствую, кроме сложностей с реорганизацией завода, мне предстоит еще и дразги, порожденные вашей фантазией, - проговорил Греков.

- Рядом с вашими первыми неприятностями вторые будут выглядеть приятным отдыхом. И этот отдых вам предоставляю я.

- Благодарю вас.

- Не стоит благодарности. - Лепин вежливо кивнул... Греков поставил стакан.

- Я все думаю о вашем свободном плебисците. Знаете, что самое сложное в перестройке нашего завода? Не технические трудности, нет. Морально-психологический барьер. Что значит в наших условиях уволить человека? Даже если вы уверены в его бездарности! На его стороне и профсоюз, и суд, и всевозможные комиссии...

- Ничего не поделаешь, Геннадий Захарович. Ложка дегтя портит бочку меда.

- Во всяком случае, вы настроены слишком кровожадно. Надо искать другой выход.

- Когда воздушный шар терпит аварию, воздухоплаватели избавляются от лишнего груза. Иначе катастрофа, Геннадий Захарович. Тут полумерами не обойтись. Иначе благие намерения останутся втуне.

- Но и дорога в ад, говорят, вымощена благими намерениями,- сердито прервал Греков. Его все больше и больше настораживала крайность суждений главного конструктора.⁸⁰

Как умерить "кровожадность" Синтезаторов, не подавляя их творческую активность и энтузиазм? Один из эффективных способов основан на простом механизме обеспечения социальной справедливости, который известный американский философ Джон Роулс называет "процедурной справедливостью".⁸¹

Представьте, что несколько человек задумали разделить между собой торт и, естественно, каждый не прочь получить кусок побольше. Существует одна процедура справедливого дележа: тот, кому остальные доверили резать торт, должен взять свой кусок последним. Тогда он будет стараться разделить торт поровну, и как можно точнее, ибо при таких условиях "равный" означает "максимально возможный для себя".

Когда вы поручаете Синтезатору "разрезать торт", дайте ему понять, что свою "порцию" он сможет получить лишь последним. Иногда это заставляет Синтезаторов даже переформулировать проблему, чтобы ввести в качестве значимой переменной личные интересы и отношения людей. А иногда - никак на них не влияет. Что ж, перед вами Синтезатор; поэтому, если ваше воздействие не достигает цели, ищите новый подход. Берите пример с Прагматиков, искренне верящих, что "что-нибудь да сработает".

Помните: описанная в этой главе и резюмированная в Приложении (с. 350) система способов влияния - открытая система. Возможно, от каких-то из предложенных нами способов придется отказаться из-за того, что они плохо вписываются в ваш склад мышления и личности. Зато другие послужат вам верой и правдой, а кому-то наверняка удастся найти или изобрести новые приемы воздействия, о которых здесь ничего не сказано. Прекрасно, если будет именно так. Значит, вы на правильном пути и творчески осваиваете нашу систему с опорой на ваши индивидуальные возможности и таланты. О том, где и как лучше использовать сильные стороны вашего стиля мышления, и как по возможности компенсировать недостатки, пойдет речь в следующей главе.

⁸⁰ Штемлер И.П. Завод. Универмаг, с. 117-118.

⁸¹ Rawls J. A theory of justice. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1971. P. 85.

ГЛАВА 5. КАК СОХРАНИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ БОГАТСТВО ВАШИХ СПОСОБНОСТЕЙ



Никто не совершенен в этом мире. Каждый из нас обнаруживает обескураживающую и сбивающую с толку смесь силы и слабости, здравого смысла и глупости, блестящих способностей и посредственности, сострадания и равнодушия. Возможно, именно эта смесь и побуждает нас непрестанно стремиться к недостижимым высотам абсолютного совершенства. Однако один из самых чудесных моментов жизни наступает тогда, когда мы вдруг осознаем, что хотя и далеки от совершенства, но уж никак не лишние среди живущих под солнцем.

Такое осознание приходит с жизненным опытом. Временами мы поражаемся своей глупости, сгораем от стыда и кажемся себе самыми несчастными людьми на свете. Но в другой раз нас изумляет собственная ловкость, сообразительность, решительность и настойчивость и мы ощущаем явное превосходство над другими.

Нам представляется, что для большинства людей вполне разумной и достижимой целью было бы попробовать увеличить частоту таких моментов оправданного удовлетворения собой. А хорошее понимание своего стиля мышления, знания сильных и слабых его сторон и умелое использование собственных достоинств - неплохие средства достижения такой цели.

Первый шаг на пути к ней - перестать хотеть быть другим. Поймите нас правильно, мы вовсе не противники развития, а значит и изменения. Вопрос в том, что изменяется. Ведь и Стендаль писал: "Стараться быть самим собою - единственное средство иметь успех."

Вот типичные вопросы, которые мы постоянно слышим от многих людей, ознакомившихся с результатами тестирования:

"У меня только одна высокая оценка. Это плохо?" "У меня высокие оценки по противоположным стилям мышления - синтетическому и реалистическому. Это ведь плохо, не так ли?"

"Какую комбинацию стилей лучше всего иметь?" "Мне не нравится мой профиль "СМ". Я хотел бы быть большим (меньшим) Синтезатором (Идеалистом и т.д.). Как это можно сделать?"

Во всех этих вопросах неявно или явно выражено желание стать другим. У кого-то оно вызвано отрицательным жизненным опытом, но несравнимо чаще имеет ту же природу, что и желание симпатичной девушки, требующей от сопротивляющегося пластического хирурга превратить ее милый курносый носик в нос Клеопатры. Если исключить редкие сложные случаи, ответить на подобные вопросы можно следующим образом.

Каждый стиль мышления и любая их комбинация имеет свои достоинства и неотделимые от них недостатки. Принципиально неотделимые! Ибо, как известно, недостатки - это лишь продолжение наших достоинств, когда последние используются нами не к месту и не ко времени. Очевидно, происходит это потому, что мы чем-то обладаем в избытке, а чего-то нам не хватает. Естественное беспокойство и желание заполнить лакуны в собственных возможностях по-человечески вполне понятно, но не очень конструктивно (во всяком случае - в качестве первого шага). Жизнь - всегда выбор, и мы предлагаем вам прежде всего попытаться сделать все возможное с теми интеллектуальными личностными ресурсами, которыми вы уже располагаете.

Вы начнете реально использовать уникальные качества вашего ума и личности и получать отдачу, когда станете уважать и ценить их как достоинства. Каждый стиль обладает положительными качествами и оказывается максимально мощным лишь в определенных ситуациях. Значит, эти качества нужно осознать и использовать преднамеренно в подходящих ситуациях. Но необходимо также научиться распознаванию ситуации, требующей применения вашего излюбленного стиля (или даже входящих в него конкретных стратегий). Оказавшись в таких ситуациях, следует проявлять инициативу, действовать уверенно, без колебаний используя ваши сильные стороны, и наслаждаться заслуженным успехом.

Разумно ли стремиться стать другим, не воспользовавшись тем, чем вас наградила судьба? Вообще люди склонны считать: будь у них нечто такое, что есть у других, все пошло бы прекрасно и без особых трудов. Большинству и в голову не приходит, что остальные думают так же, а обладание теми или иными достоинствами вовсе не ведет к успеху автоматически. Так и кружится бесконечный хоровод людских взаимопревращений, раскручиваемый завистью и страстью к изменениям и притормаживаемый разочарованиями. Бросьте! Разорвите этот круг и попробуйте жить без оглядки на других, делая ставку на ваш основной стратегический капитал и, конечно, не забывая его увеличивать.

Впрочем, оглядываться по сторонам все же придется, чтобы опередить конкурентов, среди которых наверняка окажутся такие, кто обладает не меньшими, чем вы, "идеалистическими" (или, скажем, "аналитическими") достоинствами. Выиграет тот, кто лучше знает себя и быстрее умеет распознавать благоприятные для своего интеллектуального склада ситуации (при прочих равных условиях, конечно).

Надеемся, что к этому моменту вы уже достаточно много знаете о вашем стиле мышления. Настало время более подробно, на конкретных примерах, познакомить вас с типичными ситуациями, благоприятными для проявления каждого из пяти стилей, что мы и собираемся сделать в этой заключительной главе. Тем, у кого комбинированный стиль,

советуем не забывать аналогию "соль и перец". Столкнувшись с ситуацией, требующей "соли" проявите вашу лучшую "соль"; если же ситуация требует "перца", воспользуйтесь самым "душистым" (или "едким"?).

Ну а как быть с ситуациями, в которых излюбленные стратегии вашего стиля малоэффективны? Постараться по возможности не попадать в такие ситуации, особенно в роли главных действующих лиц. Не спешите нас ругать за столь "мудрый" совет. Ведь не возьметесь же вы перегонять только что купленный автомобиль из Москвы в Мурманск даже за большое вознаграждение, если вообще не умеете водить машину? Увы, там, где дело касается не водительских, а интеллектуальных навыков, люди склонны проявлять меньшую осторожность.

И все же, что делать, когда Синтезатору приходится выполнять работу "аналитического" характера, а Идеалистка выходит замуж за Реалиста? Научиться новым, несвойственным им подходам и стратегиям мышления, но при этом не изменять себе, своему стилю. Возможно ли такое? Вполне.

Близкая аналогия - изучение иностранного языка взрослым человеком. Чтобы выучить иностранный язык под давлением обстоятельств (производственных или личных), вам вовсе не требуется изменять систему ценностей, мировоззрение или вашу личность. Достаточно сформировать систему навыков: навыки произношения, восприятия, чтения, понимания, говорения, письма. Вряд ли вы станете думать на этом языке. Даже читать и говорить на нем вы будете скорее по необходимости, чем ради удовольствия. Знание второго языка расширит ваши возможности, позволит полнее реализовать индивидуальность, но и только. Никакие серьезные изменения психического склада вам не грозят, если, конечно, данный язык или изучение языков вообще не станет увлечением на всю жизнь.

То же справедливо и в отношении научения стратегиям и навыкам любого из несвойственных кому-то стилей мышления. Например, знание аналитических подходов и сознательное овладение ими в силу необходимости вряд ли приведет к тому, что Синтезаторы, Идеалисты и Реалисты будут с удовольствием копать в мелочах, а Прагматики - планировать каждый свой шаг. Однако они будут иметь преимущество перед своими "непосвященными" собратьями, оказавшись в "аналитических" ситуациях.

В этой главе мы опишем упражнения для развития ряда важных стратегий и навыков каждого из пяти стилей. Вам не придется "сидеть за партой": все упражнения включены в обыденное поведение и повседневную деятельность. Возможно, некоторые из них покажутся кому-то странными, бессмысленными или даже откровенно глупыми. Но, как показывает практика, именно они оказываются наиболее полезны тем, кто их так воспринимает и оценивает. И еще: прежде чем начинать интеллектуальный тренинг, нужно твердо определиться относительно трех главных координат.

Во-первых, опираясь на знания о стилях мышления и ваши оценки по каждому из них, было бы неплохо признать собственные интеллектуальные ограничения. Навыки и стратегии какого из стилей у вас развиты меньше других? Как это сказывается на вашей личной жизни и работе? Вполне может оказаться, что никак не сказывается (лингвистическая аналогия: миллионам людей незнание иностранных языков не мешает жить и работать). Тогда, вероятно, лучше заняться чем-то более полезным, чем расширение интеллектуального стратегического арсенала, что, впрочем, никоим образом не обесценивает результаты самопознания. Как писал Г. Лихтенберг: "Наши слабости нам уже не вредят, когда мы их знаем".

Во-вторых, принимая во внимание ваши жизненные цели, планы и потребности, хорошо было бы оценить, в каком (или в каких) из пяти стилей мышления приращение

навыков и стратегий может оказаться наиболее выгодным. Продолжим лингвистическую аналогию: вряд ли вы будете изучать китайский язык, чтобы перевести одну-единственную (пусть интересную и важную для вас) статью; скорее вы воспользуетесь услугами переводчика. Но если вам предстоит прожить какое-то время в Китае, возможно, затраты на изучение языка окупятся сторицей.

Наконец, в-третьих, следовало бы честно ответить себе на вопрос, в какой мере вы готовы мириться с дискомфортом и трудностями, связанными с научением новым способам мышления. Практически все, кому мы помогали в освоении "чужого" стиля, рассказывали нам о первоначальном внутреннем сопротивлении и неприязни к выполнению заданий, предназначенных для развития стратегий тех стилей мышления по которым они имели низкие оценки. Кроме того, пробуя себя в новом амплуа даже в ситуациях низкого риска, многие из обучавшихся попадали в смешные (если не сказать глупые) положения. Особенно трудно было тем, кто болезненно реагирует на шутки или излишне обеспокоен своим статус-кво. Такие люди испытывают те же трудности в обучении новым мыслительным навыкам, как и те, кто, изучая иностранный язык, стесняются своего акцента и ошибок.

Делайте ваш выбор. Мы подошли к заключительной части нашей книги.

Когда мир сходит с ума

Синтезатор просто необходим. Сильные стороны синтетического стиля наилучшим образом проявляются в ситуациях, где, по мнению многих, "сам черт не разберется".

Воспользуемся примером А. Харрисона и Р. Брэмсона.⁸²

Уоррен - неплохой специалист по развитию организаций, и различные компании часто приглашают его в качестве консультанта и тренера для оказания помощи в создании сплоченной управленческой команды. Причем происходит это обычно тогда, когда руководству и кадровой службе компании не удается обнаружить скрытых за внешне благополучным фасадом менеджмента причин разлада и неэффективной работы. В подобной предгрозовой атмосфере и начинает действовать Уоррен.

Он встречается отдельно с каждым должностным лицом, пытаясь собрать конфиденциальные сведения о работе всех подразделений и отношений между ними. Собранная информация отличается двумя особенностями. Как правило, она противоречива. Кроме того, наиболее полная характеристика (с доминированием критики) работы каждого подразделения и его руководителя складывается за счет информации со стороны, полученной от тех, кто в данном подразделении не работает. Возможно, у кого-то в этом информационном "королевстве кривых зеркал" голова бы пошла кругом, но только не у Синтезатора.

Уоррен устраивает общее собрание управляющих, где выступает в роли "обратной связи", выдавая участникам обработанную информацию. Способы ее представления могут быть разными, однако предпочтение отдается большой доске, на которой выписываются имеющие отношение к делу сведения и оценки. Такое одновременное и, естественно, структурированное отображение информации делает зримыми все сколько-нибудь существенные противоречия в работе управленческой команды. Цель собрания - заставить его участников осознать и определить проблемы, выявленные Уорреном в ходе собеседования с ними. На последующих

⁸² Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 21-22.

собраниях, с помощью Уоррена, управляющие занимаются поиском способов разрешения некоторых из этих проблем.

Однако подобные ситуации всегда нагружены межличностными проблемами. Даже если какие-то из них Уоррену удалось нащупать в интервью с управляющими, - группа, как правило, уклоняется от открытого их обсуждения на общих собраниях, избегает персонификации. Уоррен же, как истинный Синтезатор, убежден, что проблема личных отношений - одна из самых важных для управленческой команды, и до тех пор пока не будут обнаружены и устранены все источники напряженных отношений, команда не будет работать эффективно. Иногда может произойти временное повышение эффективности как защитная реакция менеджмента на угрожающее вмешательство со стороны, но затем все возвращается на прежний или даже более низкий уровень.

Проходит какое-то время, и если группа продолжает уклоняться от обсуждения межличностных проблем, Уоррен прибегает к провоцирующим средствам. Например, он рассказывает членов команды по кругу так, чтобы они могли видеть друг друга, а затем говорит: "Я буду громко считать до трех. Я хочу, чтобы каждый из вас на счет "три" указал на того из сидящих здесь, кто создает вам больше всего проблем".

Бывает, конечно, что люди, несмотря на определенную подготовительную работу Уоррена, все-таки отказываются в этом участвовать. Руки не слушаются и лишь крепче сжимают колени, до дрожи в пальцах. Не беда: в арсенале Уоррена есть другие "хирургические" инструменты. Но когда прием срабатывает, он производит поистине драматический эффект. Все начинают говорить, и уже ничто и никто (кроме Синтезатора) не сможет остановить страстный диалог. Уоррен чувствует себя в накаленной атмосфере как рыба в воде. Однако его заслуга была бы не столь уж и велика, если бы ограничивалась обнажением скрытого конфликта. Ему удается заставить всех участников более или менее четко сформулировать свои претензии друг к другу и предать их гласности. Таким образом, путь назад отрезан. Остается идти вперед, к принципиальному решению, в поисках которого Уоррен всегда готов помочь. Он очистит позиции членов группы от эмоциональных помех и, не примыкая ни к одной из сторон, продемонстрирует, как можно раз и навсегда разделаться с клубком противоречий. Предлагаемые варианты кардинального решения проблемы, как правило, элегантны, но не безболезненны. Уоррен вынуждает своих подопечных сделать твердый, иногда жестокий выбор, но действительно заинтересованные в повышении эффективности работы компании управляющие обычно оправдывают его подход.

Описанная ситуация благоприятна для Синтезаторов в том смысле, что дает им возможность проявить свои сильные стороны, а значит, и шанс пережить успех, почувствовать собственную значимость. Как и ряд других ситуаций (полемика, твердый выбор), описанных нами ранее, в разделах, посвященных стратегиям синтетического стиля и способам влияния на Синтезатора. Все они обладают общими характерными признаками.

Такие ситуации достаточно сложны, неясны, неопределенны, запутанны и внутренне противоречивы, конфликтны, напряженны, не поддаются стандартным решениям и требуют от участников важного, принципиального выбора. Они больше напоминают людям свалившуюся на их головы "беду", "несчастье", "напасть" (или, в лучшем случае, "неприятность"), чем хорошо определенную задачу, допускающую пусть не легкое, но рациональное, оправданное на уровне здравого смысла решение.

Диалектический, теоретический склад мышления позволяет Синтезатору преодолеть неопределенность и распутать клубок противоречий. Смелость - прояснить ситуацию для

всех действующих лиц. А креативность - найти нестандартное, кардинальное (никаких полумер!) решение проблемы.

Парадокс состоит в том, что сами Синтезаторы не так уж часто радуются тому, что природа наградила их способностью видеть противоречия там, где остальные их не видят или не хотят замечать, сознательно идти на обострение отношений тогда, когда другие бегут от конфликта, как от чумы. Действительно, трудно нежно любить свой дар, который противопоставляет тебя остальным представителям Homo Sapiens, хотя многие из "здравомыслящих" тайно или явно мечтают обладать качествами Синтезатора. Однако именно этот (надо сказать - редкий) дар нуждается в том, чтобы наделенные им люди культивировали и оттачивали его. И любили, пусть не нежно - так мучительно, временами проклиная, а чаще - смеясь (способность видеть смешное в серьезном должна приносить Синтезаторам не только неприятности, но и пользу). Поскольку Добро и Зло в нашем "лучшем из миров" обречены, как ян и инь, на вечное сосуществование, всегда будет и потребность в людях, способных вступить в открытую, честную борьбу идей и интересов. Иными словами, ситуаций, благоприятных для приложения сил Синтезаторов, предостаточно. Во всяком случае гораздо больше, чем самих Синтезаторов.

Естественно, что и на долю всех прочих остается немало проблем и ситуаций, для эффективного разрешения которых лучше всего было бы использовать стратегии синтетического стиля. Для тех, кому в этом особенно "повезло" и кому жизненно необходимо развить навыки Синтезатора, мы приводим ниже ряд простых упражнений.

Если хочешь быть синтезатором, будь им

Развивайте чувствительность к противоречиям

Если рассматривать внимание как своеобразный фильтр, который пропускает в мозг для дальнейшей обработки только ту информацию, которая отвечает текущим интересам и потребностям человека, то цель данного упражнения - перестроить наш фильтр (или расширить его полосу пропускания) таким образом, чтобы улавливать слабые сигналы разногласия в потоке позитивной информации. Можно сказать, что оно направлено также на развитие навыков слушания. Это упражнение полезно всем, но в первую очередь - Идеалистам, поскольку именно они склонны не замечать негативных оттенков в стройном хоре всеобщего согласия.

Итак, сидя на собраниях, совещаниях, встречах или в уютном кресле у телевизора, участвуя в переговорах, дискуссиях, работе всевозможных комиссий и комитетов, попытайтесь услышать и понять то, что скрывается за вежливыми, рафинированными фразами, многозначительными, всепрощающими улыбками, наигранным спокойствием и безразличием или юмором участников разворачивающегося на ваших глазах действия. Попробуйте услышать то, что не говорится, но присутствует как бы под шапкой-невидимкой, то, что выступающие старательно обходят, боясь нечаянно натолкнуться и вызвать ненужный шум. Проявляйте внимание даже к легкой натянутости в отношениях между людьми и к тому, как они пытаются скрыть под маской вежливости конфликт интересов, мнений или идей. Попробуйте представить себе, как открытое выражение этого конфликта участниками диалога могло бы повлиять на исход совещания, переговоров и т. д.

Не забывайте и о собственном опыте общения. Говоря с другими, при первых ощущениях напряжения, вызванного реальным или воображаемым несогласием собеседника, не подражайте страусу, а открыто спросите себя, что бы это могло значить? В какой степени ваш партнер или вы чувствуете угрозу своим интересам? Почему?

Мы вовсе не хотим, чтобы, уподобляясь Фрейду, видевшему за каждой обмолвкой неудовлетворенное половое влечение, вы за всяким выражением согласия видели скрывающиеся разногласия. Избави вас Бог от излишней подозрительности! Однако как только вы начнете слушать других предлагаемым способом, вам, возможно, станет не по себе от того, сколько важной информации вы имели обыкновение пропускать мимо ушей.

Учитесь задавать неудобные вопросы

Такие вопросы приходят в голову многим, а у некоторых даже вертятся на языке, но только Синтезаторы (да, пожалуй, Реалисты), не долго думая, произносят их вслух. Поэтому не так уж трудно всем остальным интуитивно оценить степень "неудобности" того или иного вопроса. Вот несколько примеров. Сначала - вопросы напрямик.

"Простите, вы что - пытаетесь за мной ухаживать?"

"Если я вас правильно понял, вы хотите, чтобы я дал положительный отзыв на вашу книгу?"

"Мне кажется, что по каким-то причинам вам не хочется поручать эту работу мне?"

Теперь несколько проблемных, типично "синтеза-торских" вопросов.

"Хорошо, я понимаю ваше желание реорганизовать работу машбюро так, чтобы за каждым сотрудником отдела была закреплена определенная машинистка. Возможно, это повысит эффективность работы отдела. Но что произойдет, если один из нас в течение недели будет давать своей машинистке в два раза больше работы, чем другой?"

"Действительно, этот учебный план отвечает всем международным стандартам и требованиям, предъявляемым к содержанию и формам подготовки специалистов данного профиля. Однако преподаватели нашего университета могут обеспечить преподавание 30% входящих в новый план дисциплин. А как быть с остальными 70%?"

Если прямые вопросы могут вызвать разную реакцию окружающих, в зависимости от ситуации и типа личности реагирующего, то проблемные вопросы поначалу провоцируют у большинства не-Синтезторов реакцию типа: "Ну, раз ты такой умный, предложи свой вариант!"

Не тушуйтесь и не раздражайтесь. Стойте на своем. Вежливо объясните бросившим вам вызов, что не собирались критиковать или перечить, а хотели только обратить их внимание на возможные противоречия и негативные последствия предлагаемых идей и решений, причем с единственной целью - подвести более прочный фундамент под их идеи, их решения. Когда ваши объяснения принимаются позитивно, можно считать, что вы добились успеха: кто-то наверняка еще раз задумается над своими оригинальными предложениями. Не забывайте оказывать таким людям моральную, а если нужно, и интеллектуальную поддержку.

Неудобные вопросы - хорошее средство стимуляции у окружающих ясности мышления и ответственности за предлагаемые идеи, планы, решения.

Развивайте навыки "стороннего наблюдателя"

Вам предстоит научиться произвольному раздвоению сознания. Ни к реальному раздвоению личности, ни к эзотерическим техникам изменения сознания наше упражнение не имеет никакого отношения. Все гораздо прозаичнее.

Человек живет в мире людей, поэтому львиную долю его поведения составляет ролевое поведение. Общась с другими, каждый из нас должен освоить и исполнять более или менее широкий репертуар ролей: отца или матери, дочери или сына, мужа или жены,

врача или больного, поборника нравственности или распутника и т. д. и т. п. Но это означает, что у человека, во-первых, должны быть развиты механизмы сохранения собственного Я на всем многообразии ролей, а во-вторых, механизмы принятия роли и выхода из нее. Несмотря на практически неустранимую интерференцию ролей, именно эти механизмы позволяют нам участвовать в нескольких "спектаклях" сразу и одновременно оставаться собой, как бы со стороны наблюдая за жизненными комедиями, драмами и, увы, трагедиями.

Освоение ролевого поведения начинается в раннем детстве; уже в дошкольном возрасте дети начинают разделять два плана отношений в ролевых играх: сюжетно-ролевые отношения и организационные. В последних дети-персонажи на мгновение выходят из роли и осуществляют контроль за действиями других участников игры. "Шофер автобуса" Вова, "бросив на полном ходу руль", кричит на расшалившегося не в меру "пассажира": "Витька! Будешь мешать, дам по шее!"

Взрослея, мы развиваем в себе способность контролировать, выйдя из роли, не только действия других, но и свои собственные. В некоторых профессиях, например актерских, двуплановость сознания, позволяющая одновременно быть и исполнителем, и объективным зрителем своей игры, считается признаком высокого профессионализма.* Но, если вспомнить Шекспира, то:

Весь мир - театр,

В нем женщины, мужчины - все актеры.

* Двуплановость сознания актера как критерий профессионализма впервые попытался серьезно обосновать один из великих французов XVIII века Дени Дидро в знаменитом трактате "Парадокс об актере".

Остается добавить: обладающие разным уровнем профессионализма. В том числе - разной степенью умения раздваивать сознание и наблюдать за происходящим со стороны. Пальма первенства в этом отношении принадлежит Синтезаторам. И тем, кто задумал освоить навыки синтетического стиля мышления, без развития умения наблюдать со стороны не обойтись. Возможности для тренировки легко можно найти во многих житейских и рабочих ситуациях.

На первом же рядовом собрании, совещании, заседании кафедры или другом подобном мероприятии, которое вам не надо вести, попытайтесь занять позицию стороннего наблюдателя.

Примите удобную позу и следите за происходящим. Слушайте, о чем говорят окружающие вас люди, и - что более важно - прислушайтесь к тому, как они об этом говорят. Наблюдайте за тем, как люди взаимодействуют, как они пытаются повлиять друг на друга. Можно, воспользовавшись листком бумаги, набросать схему коммуникаций: кто с кем вступает в общение и как часто? Попробуйте проследить переходы инициативы и власти в группе. Наконец, не забывайте наблюдать за невербальной коммуникацией и интерпретировать замеченные вами взгляды, мимику, жесты, позы и т.д.

Постарайтесь не давать оценок высказываниям других, не вставать ни на чью сторону и не включаться в обсуждение или полемику. Неопределенное мычание или пара общих фраз - хорошее средство избежать участия в групповой активности. Отключитесь на короткое время от значения и значимости происходящего и просто фиксируйте в сознании то, что происходит вокруг.

Через некоторое время переместите фокус внимания на себя. Продолжая краем глаза следить за событиями, сосредоточьтесь на своих ощущениях и попытайтесь понять их причину. Вы испытываете чувство разочарования и досады от того, что никто не обратил внимания на вашу самоизоляцию и все идет так, как будто вас вообще нет в этом помещении? Вы еле сдерживаете желание ринуться в идущее полным ходом обсуждение

или, того хуже, клянете последними словами авторов этой книги, послушав которых, вы упустили возможность повоевать на чьей-либо стороне, и все уже свершилось без вашего участия? А может быть, вы благодарите нас за то, что занятия самосовершенствованием уберегли вас от необдуманных поступков или от вовлечения в разгорающийся конфликт? Так или иначе, результаты самонаблюдения дадут вам пищу для размышлений.

Следующий шаг - наблюдение за собой, когда вы играете роль активного участника группового мероприятия. Вторая часть упражнения труднее, но выполнив ее несколько раз, сначала чередуя, а затем и совмещая с первой частью, вы обнаружите, что способны по своему желанию переходить от роли "актера" к роли "зрителя", и наоборот.

Идеальный сторонний наблюдатель - тот, кто одновременно выступает в двух ролях - активного участника и наблюдателя, произвольно акцентируя одну из ролей при необходимости. Возможно, кому-то из вас никогда не удастся достичь подобного уровня перцептивной гибкости, но повысить свой уровень, проявив известное упорство, - задача вполне реальная. И вы непременно почувствуете, как это упражнение расширяет объем и усиливает остроту вашего социального восприятия.

Упражняйтесь в диалектическом синтезе

"Противоположности не так уж непохожи", - утверждает известный канадский биолог и врач, автор концепции стресса Ганс Селье. Вот как он развивает свой тезис:

"Вряд ли кто-нибудь станет возражать, что противоположности настолько отличаются друг от друга, насколько это вообще возможно. Ни одна точка на Земле не удалена от Северного полюса больше, чем его прямая противоположность - Южный полюс. Если мы намереваемся охладить предмет до возможно более низкой температуры, ничто не послужит этой цели в меньшей степени, чем его нагревание до доступного нам предела.

И тем не менее здесь заключен известный парадокс. Несомненно, Северный и Южный полюсы предельно удалены друг от друга, но во многих других отношениях они очень похожи друг на друга. Точно так же, если мы хотим нагреть или охладить предмет, нам понадобится знание одних и тех же принципов терморегуляции. В целом изменения, вызываемые теплом, обладают той же природой, что и вызываемые холодом. Они противоположны только по направленности... И почти любой пример противоположностей, взятый наугад, будет служить иллюстрацией их близкого сходства".⁸³

Эта цитата оправдана тем, что является свидетельством одного из известнейших ученых нашего века в пользу существования общности в любых противоположностях (иначе какой смысл противопоставлять одно другому?). Найти эту общность - значит создать научную или житейскую теорию, объясняющую конкретную противоположность, следовательно, позволяющую с ней справиться. Таков путь Синтезатора, и движение по нему можно начать немедленно. Как нам представляется, противоречий у каждого из вас должно хватить хотя бы для того, чтобы оттачивать на них навыки диалектического мышления.

Если все же противоречий в вашей жизни окажется недостаточно, не огорчайтесь. Не создавать же их специально! Займитесь поиском общего в вещах, внешне между собой никак не связанных. По крайней мере, это не менее увлекательное занятие, чем разгадывание кроссвордов. Что может получиться в результате, кроме развития способности к диалектическому синтезу, многократно описанного в книгах по

⁸³ Селье Г. От мечты к открытию: Как стать ученым.: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1987, с.306-307.

изобретательству.⁸⁴ Например, столь модная нынче микроволновая печь вряд ли бы появилась, если бы не была установлена явно не бросающаяся в глаза связь между свойствами электромагнитных колебаний микроволнового диапазона и технологией приготовления пищи. Подумайте, сколько подобных продуктивных связей еще не обнаружено, и совместите приятное с полезным. Дерзайте! Однако не следует забывать и предостережение классиков марксизма: если вы объедините в мышлении собаку и сапожную щетку, то у последней от этого молочные железы не вырастут...

Расширьте диапазон приемлемости

Это упражнение особенно полезно Реалистам и Аналитикам; не помешает оно и Прагматикам с Идеалистами: первым поможет повысить "устойчивость на курсе", а вторым - преодолеть моральный снобизм.

Начните с того, что вам кажется абсолютно неприемлемым. Сходите на двухсерийный индийский фильм или на спектакль в театр абсурда. Почитайте Даниила Хармса, Эжена Ионеско, Курта Воннегута или, наконец, маркиза де Сада в переводе Ивана Карабутенко.

Попробуйте посещать театральную студию или школу современных танцев. Соорудите экстравагантную прическу и появляйтесь на людях. Прослушайте несколько (сколько вытерпите) лекций по мистической философии, воздерживаясь от оценок. Впрочем, если скучно сидеть на лекциях, сходите на выставку современного искусства, выбрав самых "свободных от традиций и условностей" художников, желательно абстракционистов. Не пытайтесь разгадать, что изображено на полотнах. Просто всматривайтесь в игру цвета и форм до тех пор, пока не кончится терпение. Чего совсем не должно быть, так это критики.

Возможно, вам будет легче, если вы отнесетесь к своим занятиям, как к утренней зарядке. Кому придет в голову критиковать ходьбу на месте (да еще высоко поднимая колени!) за то, что идущий не продвигается ни на шаг в пространстве? Тот, кто делает зарядку, преследует иную цель - как можно дольше сохранить здоровье. Ваша цель - расширить диапазон приемлемости, а не стать королем рок-н-ролла местного значения или знатоком абстрактной живописи, хотя чем черт не шутит... Главное - понять и принять простую с виду истину: если кто-то думает и поступает иначе, чем вы, отсюда еще не следует, что этот кто-то заблуждается (как, впрочем, и вы тоже). Надеемся, вам удастся повысить порог терпимости к многообразию проявлений человеческого интеллекта, позволяя себе время от времени некоторые из предлагаемых "сумасбродств".

Даже отъявленные материалисты нуждаются в идеализме

Харви Маккей - американский мультимиллионер - вспоминает о своей встрече с патриархом японского бизнеса, восьмидесятивосьмилетним главой самого крупного концерна "Мацусита электрик". Вот что он пишет.

...Патриарх японского бизнеса... говорил красноречиво и продуманно. Затем начались вопросы.

Вопрос: Г-н президент, есть ли у вашей компании долгосрочные цели?

Ответ: Да.

⁸⁴ Джоунс Д. Изобретения Дедала: Пер. с англ. М.: Мир, 1985; Альтшуллер Г.С. Найти идею: Введение в теорию решения изобретательских задач. Новосибирск: Наука, 1986.

Вопрос: О каких сроках идет речь? Ответ: Двести пятьдесят лет.

Вопрос: Что вам требуется для достижения этих целей?

Ответ: Терпение.

Похоже на шутку. Но если это так смешно, то почему же всякий раз, когда мы ведем с ними конкурентную борьбу, им удается положить нас на лопатки? У каждого человека и в особенности у каждого бизнесмена должен быть комплекс основных целей и верований, но, увы, большинство предпочитает просиживать штаны и не желает особенно утруждать свои мозги. Цели наши расплывчаты, а планов их осуществления вообще нет.⁸⁵

Маккей верно подметил одно из отличий японского бизнеса сравнительно с американским - ориентацию на долгосрочные цели, обеспечивающие более широкую перспективу и, следовательно, более высокую степень согласия среди участвующих в деле. В этом смысле постановку целей можно сравнить с использованием электрического фонарика, чтобы найти ночью нужный объект: чем дальше находится от вас объект, на который падает луч света, тем шире световое пятно. Вероятно, здесь есть и свои минусы, но не о них сейчас речь.

Непревзойденными специалистами в области выработки долгосрочных целей и сплочения на их основе людей являются, как вы уже знаете, Идеалисты. И им не следует упускать возможность проявить свои способности в ситуациях, когда люди нуждаются в таких целях и в сплочении ради их достижения.

Очевидно также, что достижение отдаленных целей (и даже просто сохранение к ним интереса у людей) легче осуществляется в организациях и группах, где доминирует стремление к согласию и коллективизм, где можно рассчитывать на моральную и психологическую поддержку, помощь, преданность и верность общим интересам, ценностям, традициям. Перечисленные качества занимают важное место в структуре японского национального характера и, видимо, поэтому японцам в целом легче преследовать долгосрочные цели в бизнесе, чем, скажем, американцам. Но эти же качества характеризуют любого человека с идеалистическим стилем мышления, независимо от его национальности. Следовательно, когда требуется сплотить людей, поддержать их силы, помочь поверить в себя и преодолеть отчаяние, апатию или неблагоприятные отношения в группе, особенно при отсутствии рациональных, объективных аргументов для убеждения, - тогда Идеалисты способны достичь многого. Рассмотрим два примера.

Первый касается идеалистического подхода к организации работы междисциплинарной научной группы над общей проблемой.⁸⁶

В группу было включено пятнадцать ученых из разных университетов США. Все они были видными специалистами; каждый представлял отдельную научную дисциплину и имел, к тому же, довольно узкую специализацию.

Как известно, коллективизм в научных сообществах не в почете и многие исследователи без особого энтузиазма воспринимают предложение поработать в команде, да еще с дилетантами в их области науки. Так, например, в высоко специализированном мире биологических исследований считается нормальным,

⁸⁵ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки): Пер. с англ. М.: Экономика, 1992, с. 51-52.

⁸⁶ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 142-143 (с изменениями).

когда крупный ученый работает один (лаборанты, ассистенты и помощники не в счет) и избегает соавторства в публикациях. Не располагает к коллективной научной работе и система формальных поощрений, равно как и неформальное мнение коллег.

Поэтому собрать вместе пятнадцать индивидуальностей такого ранга из разных областей науки и просто предложить им поработать вместе над общей проблемой - значит идти против самого существа их профессиональной жизни и заранее погубить идею. Тем не менее, поскольку замысел проекта заключался в том, чтобы придать исследованию междисциплинарное качество, необходимо было заставить ученых работать и думать вместе, координировать свою деятельность, непосредственно общаясь друг с другом.

Организовать совместную деятельность этих ученых удалось за счет использования двух механизмов. Первый - "аналитический", поскольку в группе преобладали ученые-естественники с аналитическим стилем мышления. Руководителями проекта был разработан огромный сетевой график, в котором работа каждого ученого была увязана по целям, результатам и срокам с работой всех остальных и предполагаемым общим результатом проекта. Однако подобный механизм мог обеспечить лишь эффективное продвижение по индивидуальным маршрутам к общей цели каждого из пятнадцати путешествующих по *terra incognita*, без задержек, помех и столкновений друг с другом, но не превращал их в экспедицию с общими огорчениями от неудач и общей радостью победы. В конце концов, при нынешнем уровне развития средств связи можно было бы организовать четкое выполнение графика всеми исследователями, не собирая их в одном месте.

Второй механизм - "идеалистический" - представлял собой продуманную серию встреч и совещаний участников проекта. Цель - создать в дополнение к формальной структуре неформальную структуру взаимоотношений как своего рода "питательную среду" для выращивания особой научной группы с междисциплинарным видением проблемы.

Сначала участников проекта разделили на три микрогруппы и перед каждой из них была поставлена задача определить конечную цель всего проекта и свой вклад в ее достижение. Какое-то время микрогруппы работали изолированно над внутригрупповыми подходами, а затем, встречаясь в неформальной обстановке, обменивались информацией и обсуждали расхождения позиций до тех пор, пока не достигли относительного согласия по поводу конечной цели. Кроме того, каждую микрогруппу просили придумать процедуру обмена данными и идеями в процессе продвижения к общей цели. В результате было достигнуто несколько неформальных соглашений между участниками проекта об оперативной информационной поддержке и обмене идеями в ходе работы.

Итак, "идеалистический" механизм оказался полезным в двух отношениях. Во-первых, обеспечил в итоге содержательную общность целей - "зонтик" над всеми суверенными, специализированными и часто конкурирующими научными дисциплинами. Во-вторых, привел к развитию неформальной общности усилий и продуктивным взаимоотношениям как на личном, так и на профессиональном уровне. В целом же "идеалистический" механизм обеспечил выработку у членов научной группы междисциплинарного видения (и языка) и желание ими пользоваться.

Вероятно, вы узнали в этом "идеалистическом" механизме излюбленный подход Идеалистов к решению проблем: достижение соглашения по широким целям, в рамках которых остающиеся разногласия могут быть представлены как технические, второстепенные и относительно легко улажены. И именно в ситуациях, аналогичных только что описанной, позитивные качества Идеалистов могут представлять огромную ценность.

Другой пример касается поведения Идеалистов в экстремальных ситуациях. Речь пойдет о сенсационной в свое время авиакатастрофе.

В начале зимы самолет с футбольной командой Уругвая на борту потерпел аварию и упал в Андах. Оставшиеся в живых оказались в снежном плену, выбраться из которого можно было только с наступлением весны. Эта драматическая история, описанная в книге под названием "В живых"⁸⁷, привлекает внимание психологов в качестве естественного эксперимента в области групповой динамики и лидерства.

Выжившие в катастрофе спонтанно разделились на три группы. Четверо самых энергичных, сильных и выносливых образовали группировку "инициаторов", "заводил"; они буквально сгорали от нетерпения предпринять что-то для немедленного освобождения из снежного плена и не желали слушать никаких возражений. Группировку "спокойных" составили три человека, отличавшихся от других хладнокровием, осмотрительностью и готовностью терпеть и выжидать ради блага всей попавшей в беду компании. Остальные вошли в третью неоднородную группировку "последователей", которые не раздумывая шли за тем или иным лидером и выполняли повседневную, связанную с выживанием работу.

Поскольку связаться со спасателями по радио было невозможно из-за повреждения бортового передатчика, "инициаторы" решили немедленно спуститься в долину за помощью, ибо не видели иного способа спасти остальных, считая, что им не по силам перенести суровую зиму в горах. Погода стояла отвратительная, но они все же попытались прорваться, потеряли одного человека в снежной буре и вернулись ни с чем к разбитому самолету.

Неудача послужила причиной перехода лидерства к группе "спокойных". Они терпеливо убеждали "инициаторов" не предпринимать попыток спуститься с гор до окончания зимы. Вместо этого они призывали всех организовать и распределить обязанности, чтобы продержаться предстоящие два месяца. Признавая, что "инициаторы" действительно были сильнее остальных, а значит, имели больше шансов пробиться в долину за помощью, чем кто-либо другой, "спокойные" предлагали им взять на себя обязанность сохранить силы до весны и тщательно подготовиться к походу. Для этого им создавали особые условия: освобождали от повседневных работ в лагере, обеспечивали высококалорийным питанием. "Инициаторы" согласились с возлагаемой на них миссией "спасителей", а лидерство на период зимовки перешло к "спокойным".

За два долгих суровых зимних месяца людям пришлось пережить нестерпимый холод и голод, болезни и раздоры и даже не укладывающийся в сознании факт каннибализма, однако к началу весны большинство из них были живы, а "инициаторы" сохранили необходимые для похода силы и были готовы отправиться за подмогой в первый же подходящий момент. И они справились со своей задачей: спустились с гор и привели спасателей.

Естественно, что народ встречал "инициаторов" как легендарных героев. Но если бы не терпение и терпимость, поддержка и помощь "спокойных" лидеров, ни один человек не спасся бы. Как вы уже, вероятно, догадались, группа "спокойных" состояла из убежденных Идеалистов.

В экстремальных или просто кризисных ситуациях, когда "кавалерийская атака" под руководством сильных, харизматических лидеров наталкивается на непреодолимое препятствие обстоятельств и захлебывается, возникает потребность в людях, способных помочь преодолеть трудности, поддержать, укрепить дух и вселить в людей надежду на

⁸⁷ Пересказано с изменениями по: Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 141.

достижение желанной цели. Никто не справится с этим лучше Идеалистов. Они не выглядят героями, да и редко бывают ими в привычном смысле этого слова. Когда Идеалисты оказываются в роли лидера или руководителя, их лучшие качества могут проявляться в разных формах. У одних "идеализм" оборачивается спокойствием, хладнокровием, невозмутимостью и даже безмятежностью перед лицом трудностей или опасности (в этом случае они напоминают маленькую зону спокойствия в самом центре шторма). У других на первый план выступает устойчивый оптимизм, способность незаметно воодушевлять других, вселять веру в собственные силы и побуждать терпеливо идти к цели. А третьи выглядят людьми, на которых можно положиться, и привлекают к себе надежностью и верностью, преданностью общим интересам.

В любом из этих проявлений "идеализм" нужен людям, особенно когда их душевные и физические силы на исходе. И дело только за Идеалистами, которых, увы, на все кризисные ситуации не хватает.

Для тех, кому по каким-то причинам необходимо повысить свой "идеалистический" потенциал, ниже приведен ряд простых, легко вписывающихся в повседневную деятельность упражнений.

Как стать идеалистом без посторонней помощи

Учитесь замечать человеческое в человеке

Это может оказаться особенно трудным для Реалистов. Да и Аналитикам, несмотря на их предельное внимание к мелочам (но иного свойства), будет, вероятно, не просто.

Что такое "человеческое"? Все то, что, как правило, расстраивает самые выверенные и подробные планы Аналитиков и вынуждает Реалистов допускать противоположное толкование твердо установленных фактов. И прежде всего - мир чувств, сокровенных желаний и тайных надежд, личных и нравственных ценностей. Иначе говоря, вся та "чепуха", которая, по мнению "некоторых", только мешает делу и не заслуживает серьезного отношения. Упражнение предназначено как раз для "некоторых".

Постарайтесь найти в вашем ближайшем окружении Идеалиста, хотя бы "нечистого". Лучше всего, если это будет человек, с которым вы ежедневно или часто встречаетесь: супруг(а), сын или дочь, кто-то из близких родственников, друзей или даже сослуживцев.

Теперь попробуйте составить словесный портрет этого человека. Опишите лицо, глаза, нос, рот, уши, подбородок, волосы. Неудивительно, когда вы не помните цвет глаз вашего сослуживца (все же постарайтесь выяснить). А как насчет жены?

Попробуйте представить обычное выражение лица выбранного вами "объекта наблюдения", а затем проверьте ваши предположения. Что, если лицо близкого вам человека окажется печальным, растерянным, беспомощным, тревожно напряженным? Вдруг вы были настолько заняты решением текущих проблем, что не заметили серьезную проблему у себя под боком? Не торопитесь выяснять отношения, понаблюдайте несколько дней за этим человеком, тогда в вашем распоряжении будут столь ценимые вами факты.

Прислушайтесь к эмоциональным ноткам и оттенкам голоса человека, с которым вы общаетесь. Воздержитесь от острот, резкостей и занудных нравоучений, когда кто-то кажется вам излишне сентиментальным, нереалистичным, мечтательным или эмоциональным. Не нужно оценок, просто выслушайте, используя в качестве обратной связи хотя бы неопределенное "да...", раз ничто другое не приходит вам в голову. Попытайтесь отнестись к желаниям вашей дочери, например, с той же серьезностью, с какой обычно относитесь к объективным фактам.

Если вы усердно поработаете над развитием такого рода слушания и видения, постепенно расширяя круг объектов наблюдения и сферу "человеческого", в вашей жизни произойдут некоторые существенные изменения. Во-первых, оправившись от шока, вызванного переменами в вашем поведении, люди станут относиться к вам с большей признательностью, благодарностью и даже нежностью. Вероятно, кто-то из вас скажет: "Вот этого - не надо!" или "Что мне делать с их благодарностью?" Не торопитесь... Ибо, во-вторых, в результате усердия и усилий в вашем восприятии людей могут произойти разительные сдвиги, которые заставят по-иному оценить "человеческое". Будьте бдительны, чтобы окончательно и бесповоротно не впасть в "идеализм"!

Поощряйте людей выражать мечты и желания

Вероятно, вам, как и нам, не раз приходилось слышать заявления типа: "Ах, оставьте ваши фантазии!", "Ваши предложения нереальны", "Нет смысла обсуждать это, поскольку наши возможности вам известны", "Прекрати витать в облаках и займись, наконец, настоящим делом!"

Подобные оценочные суждения чаще всего можно услышать из уст Реалистов и Аналитиков. Им прежде всего и адресовано следующее упражнение.

Собственно говоря, все, что вам нужно,- внимательно и с интересом выслушать другого человека в тех случаях, когда он говорит о маловероятном или отдаленном (но желанном) будущем либо о смутных догадках, ощущениях, переживаниях. Конечно, если за вами установилась репутация "делового", "крутого" руководителя (родителя, партнера и т.д.), не терпящего "пустой болтовни", придется потрудиться, чтобы разрушить этот стереотип в сознании окружающих вас людей. Начните с тех, кого вы не успели запугать вашей "суровостью" или нейтрализовать "безразличием к людям". Дома попробуйте поговорить с детьми об их будущем. Но вместо избитого конкретного "Кем ты хочешь стать, когда вырастешь?" попробуйте задать более широкий контекст беседы: "Какой бы ты хотел видеть свою жизнь?", "Чего бы ты хотел достичь в своей жизни?" Доброжелательно слушайте и не торопитесь нагружать ребенка вашим житейским опытом и мудростью. Ваша задача - разговаривать человека, а не допросить и осудить. На работе, особенно если вы руководитель любого звена, полезно регулярно выслушивать подчиненных как индивидуально, так и на специально организованных собраниях. Поступая так, вы шире вовлекаете персонал в планирование и принятие решений, в управление; повышаете чувство значимости у работающих с вами людей; получаете представление о "модели потребного будущего" ваших подчиненных; наконец, изменяете собственное восприятие, делая его более чувствительным к неявной и субъективной информации.

Обычно можно услышать два главных возражения со стороны тех, кому это простое упражнение дается с трудом.

Одни говорят: поощрять людей к высказыванию всего, что им взбредет на ум, да еще и выслушивать - значит потерять самостоятельность и пойти у них на поводу. Но не следует путать самоизоляцию и недоступность с самостоятельностью. Неотъемлемое право каждого - принять к сведению услышанное или тут же забыть. Только не забывайте вознаграждать людей - морально или материально - за своевременную информацию или удачную идею, которую вы милостиво позволили вам подать.

Другие заявляют, что они чрезвычайно загружены работой и у них просто нет времени на подобную ерунду. Возможно, это и так, но тогда лучше оставить попытки овладеть идеалистическим стилем мышления. И еще одно соображение: времени, как правило, не хватает тем, кто не может правильно организовать свою работу и жизнь. Неудачники, кстати говоря, вечно жалуются на цейтнот. А что, если, затратив время на выслушивание

тех, кто вынужден или уже привык молчать, удастся подчинить ускользающее время своим целям? Стоит попробовать.

Учитесь оказывать эмоциональную поддержку

Пожалуй, самым ценным качеством Идеалистов, с нашей точки зрения, является умение вызывать и поддерживать у людей желание жить с оптимизмом и работать с энтузиазмом. Добиваются они этого потому, что явно предпочитают подчеркивать достоинства, хвалить и поощрять других, а не бранить, критиковать и наказывать. Чего и вам желаем.

Если в вашем окружении (рабочем или домашнем) больше тех, кому от вас достаются "синяки и шишки", чем тех, кто получает из ваших рук "пироги и пышки", то вам это упражнение пойдет на пользу.

Эмоциональное состояние человека в значительной мере зависит от того, какие знаки внимания (или, как их еще называют, "строуксы"⁸⁸) он получает со стороны окружающих.

Знаки внимания можно разделить на несколько категорий: положительные - отрицательные, физические - психологические и т. д.

Положительные знаки внимания доставляют людям радость, повышают самооценку, укрепляют веру в свои силы, а также служат сигналами доброжелательного окружения. Формы позитивных строуксов чрезвычайно многообразны: похвала, благодарность, восхищение, гордость, признательный взгляд, повышение по службе и пр. - психологические строуксы; дружеское рукопожатие, поцелуй, похлопывание по плечу, прикосновение, поглаживание в прямом смысле слова и т. д. - физические строуксы.

Отрицательные знаки внимания, наоборот, снижают настроение, самооценку, вызывают ощущение принадлежности к "отвергаемым" и неудачникам. Отрицательных строуксов не меньше, чем положительных. Примерами отрицательных психологических строуксов могут быть резкая критика, высмеивание, презрительный взгляд, недоверие, неблагодарность и т. д.; к физическим можно отнести удар, пощечину, толчок и вообще любую негативную физическую реакцию, направленную непосредственно на человека, принадлежащие ему предметы или результаты его труда.

Теперь немного "бухгалтерии". Составьте список лиц, с которыми вы постоянно взаимодействуете на работе и которые прямо или косвенно влияют на результаты вашей деятельности. Аналогичный список можно составить для вашего личного окружения (члены семьи, родственники, близкие друзья). Третий список будет включать одну фамилию - вашу. Оставшееся место справа от фамилий разделите на две колонки, озаглавив их "Положительные строуксы" и "Отрицательные строуксы".

Выделите время и попытайтесь вспомнить, кому, сколько и каких знаков внимания вы оказали за прошлую неделю, и зафиксируйте свои воспоминания в заготовленных ведомостях. Затем заполните аналогичный формуляр на себя, указывая от кого, каких и сколько строуксов вам удалось собрать за неделю.

На способах анализа результатов нет смысла останавливаться, ибо они очевидны. А вот сами результаты, хотя и их нетрудно предугадать, обладают обычно эффектом сильнодействующего средства.

Если вы хотите повысить идеалистический потенциал вашего интеллекта, а заодно и улучшить отношения с окружающими, вам придется сделать следующий шаг.

⁸⁸ От англ. stroke - поглаживать. Здесь "строуксы" - буквально "поглаживания".

Составьте заново списки вашего рабочего и личного окружения. Отметьте против каждой фамилии, когда и какой положительный знак внимания вы последний раз оказали этому человеку (можете также указать причину). Определите для себя, когда в следующий раз вы продемонстрируете каждому из этих людей свое положительное отношение, проставьте дату и постарайтесь не отступать от плана. В разумных пределах ваше поддерживающее поведение не должно ставиться в жесткую зависимость от конкретных дел того или иного лица: вы оказываете внимание человеку, а не отдельным его достижениям или промахам. Поэтому можно составить перспективный план "поглаживаний", скажем, на месяц или квартал. Но, как вы сами понимаете, не в плане суть.

Оказывать, да и принимать знаки внимания так, чтобы это выглядело естественным, очень непросто. Запомните, что знаки внимания могут изменить мир вокруг вас лишь тогда, когда оказываются от чистого сердца. Если вы посылаете человеку положительный сигнал неискренне, считая в глубине души, что он этого не достоин, то как бы вы ни старались, ваше истинное отношение всегда даст о себе знать в мимике, жестах, позе, интонациях, короче, в языке тела. И ваше "поглаживание" будет воспринято негативно, как "царапание", например.

Манера, в которой вы оказываете знаки внимания, должна соответствовать конкретной ситуации и особенностям вашей личности, в том числе - стилю мышления. Ведите себя непринужденно и искренне. Посылаемые вами "строуксы" должны выглядеть естественно. Нетрудно догадаться, что подумают сослуживцы об Аналитике, если он вдруг начнет рассыпаться в любезностях, рассказывать анекдоты на грани приличия или хлопать по плечу тех, кому надумал оказать особое внимание. Следует также избегать затертых фраз, клише, стереотипов. И особо не суетитесь... Ибо когда вы действительно позитивно откоситесь к другому человеку, ваш язык - звучащий и безмолвный - найдет, что сказать в конкретной ситуации. Роль всех этих списков, которые мы предлагаем вам составить, не столько в том, чтобы вы творили добро по плану, сколько в напоминании о существовании вокруг вас людей, - хотя и других, но столь же достойных внимания, как и вы сами.

Как правило, чем больше знаков внимания вы оказываете человеку, тем больше знаков внимания он захочет оказать вам. Но не отчаивайтесь, если вдруг столкнетесь с задержкой положительного ответа или, еще хуже, с отрицательной реакцией на демонстрацию вашего расположения к кому-либо. Возможные причины негативного отклика на ваши знаки внимания: устойчивая озлобленность неизбалованного вниманием человека, растерянность, неуместность или неуклюжесть вашей "строукса" и т.д. Как бы там ни было продолжайте, и рано или поздно результаты придут. Более того когда вы овладеете искусством оказывать положительные знаки внимания, тогда вам станет гораздо легче посылать и отрицательные сигналы, без которых, например, Реалистам и Синтезаторам не прожить и дня. Чем больше знаков внимания вы будете оказывать людям, признавая их ценность (точнее, самооценку), тем больше они будут прислушиваться к вашим критическим замечаниям и воспринимать их конструктивно, а не как несправедливые упреки и придирки.

Осваивайте коллективные способы поиска и принятия решений

Три предыдущих упражнения должны были помочь вам ощутить (а возможно и создать) такую межличностную и информационную среду, где Идеалистам дышится и мыслится особенно легко и свободно. Теперь можно поупражняться в применении к решению ваших проблем основных идеалистических стратегий.

Стремление увидеть проблему в целом, глазами всех тех, кого она так или иначе затрагивает, и по возможности учесть многообразие интересов в окончательном варианте ответа - вот излюбленный подход Идеалистов. Пожалуй, легче всего его опробовать и примерить к иной мыслительной традиции в ситуациях группового решения проблем.

Допустим, вам предстоит спланировать на год работу кафедры, разработать устав создаваемого фонда или проект реформы обучения в сельской школе, составить должностную инструкцию и т.д. Можно, конечно, затребовать необходимые сведения и, уединившись в кабинете, сделать все самому, а затем отстаивать свое детище, насколько хватит сил и терпения, перед заинтересованным лицом. Или обидеться и бросить все к черту! Или...

Попробуйте собрать вместе имеющих непосредственное отношение к решаемой проблеме людей (лучше, если на первый раз их будет не более семи - девяти человек, считая и вас). Дайте каждому члену группы несколько (3-5) стандартных листов бумаги и яркий фломастер с толстым стержнем.

Предполагается, что все участники посвящены в проблему. Тогда попросите их наметить главные конкретные шаги, которые необходимо предпринять, чтобы успешно справиться с задачей (слово "шаги" здесь имеет широкий смысл: от идей и аспектов проблемы до реальных действий - в зависимости от характера задачи). Каждый шаг записать на отдельном листе бумаги - крупным шрифтом, кратко и ясно. Пять листов, следовательно, только пять шагов. Особо плодовитым и дотошным предложите сохранить "излишки" для последующих этапов работы.

Когда все листки будут заполнены, пусть авторы с помощью клейкой ленты или кнопок прикрепят их к стене или доске, располагая так, как считают нужным. Затем сгруппируйте предложения по сходству или близости, обязательно учитывая суждения авторов. В результате вам удастся смонтировать яркую наглядную и, что важно, легко обозримую картину мнений всех членов рабочей группы. Иначе говоря, создана прекрасная информационная база для дальнейшего коллективного обсуждения, в ходе которого предстоит согласовать противоречия и установить приоритеты и последовательность конкретных шагов (фиксируйте очередность большими цифрами на листках с предложениями). В процессе обсуждения члены группы могут ввести в план или проект какие-то дополнительные шаги: из тех, что не поместились на 5 листках, или новые, возникшие в результате дискуссии. Итог групповой работы - более или менее линейный план или проект, указывающий, как именно и в каком порядке будет осуществляться предполагаемая деятельность отдельного человека, группы или целой организации. Если решаемая задача достаточно сложна, любой из шагов, намеченных в первом раунде, можно развернуть, повторив только что описанную процедуру, и т. д.

Детали рассмотренного подхода могут значительно варьировать, но его сущность составляет ассимилятивная техника Идеалиста. Процедура "сходится" к конечному продукту, во многом напоминающему продукт деятельности Аналитика (самый лучший способ, путь, план и т.п.), однако ее механизм принципиально отличается от аналитического. Поиск наилучшего решения осуществляется полной группой заинтересованных лиц, причем таким образом, чтобы выявить все многообразие персонифицированных альтернатив и помочь прийти к согласию как в отношении цели, так и в способах ее достижения. Остается лишь добавить, что у подлинных Идеалистов акты мышления, осуществляемые в сознании, организационно весьма близки к предложенному вам упражнению с участием реально действующих лиц.

Учитесь "раскрывать идеалистический зонтик"

Что такое "идеалистический зонтик", вы, вероятно, помните? Ассимилятивное мышление Идеалистов попросту невозможно без сознательных попыток примирить разногласия конфликтующих сторон, согласуя различные интересы под достаточно широкой "крышей" целей.

Известные специалисты по ведению переговоров Р. Фишер и У. Юри⁸⁹ указывают на такой парадокс: люди обычно считают, что различия создают проблему, хотя именно различия могут привести к ее взаимоприемлемому решению. Поразительно, на первый взгляд, но согласие часто основывается на различии.

Р. Фишер и У.Юри иллюстрируют свою мысль блестящим примером "справедливого" дележа апельсина двумя сестрами. И та, и другая хотела получить целый апельсин. Наконец, устав спорить, они договорились поделить апельсин пополам. Одна из них взяла свою половину и съела фрукт, выбросив корку, а другая очистила корку со своей половины и использовала ее для пирога, выбросив сам фрукт. В результате такого дележа сестры удовлетворили свои потребности лишь наполовину, не сумев понять, что преследуя одну и ту же цель - получить апельсин, одна хотела съесть сам фрукт, а другой нужна была только корка для выпечки.

Особые виды различий, которые лучше всего поддаются согласованию, - это различия в содержании интересов, убеждений, ценностей, вообще различия в сознании людей. Идеалисты - признанные мастера в установлении субъективных различий, и остальным есть чему у них поучиться.

Проанализируем еще один пример из книги тех же авторов.

Два человека ссорятся в библиотеке. Один из них хочет открыть окно, другой предпочитает оставить его закрытым. Они спорят, предлагая различные варианты: оставить щелочку, открыть наполовину или на три четверти. Ни одно из решений не устраивает обоих.

Входит библиотекарь и спрашивает одного из них, почему он хочет открыть окно. Тот отвечает: "Для свежего воздуха". Она спрашивает второго, почему он хочет, чтобы окно было закрыто. "Чтобы не было сквозняка",- отвечает он. После минутного раздумья библиотекарь широко открывает окно в соседней комнате, и свежий воздух поступает без сквозняка.

Р. Фишер и У. Юри считают одним из важнейших условий достижения устойчивого согласия между людьми "понятийное" разграничение двух категорий позиций и интересов (в широком смысле слова, т. е. желаний, забот, намерений и т. п.). Чтобы достичь разумного, удовлетворяющего обе стороны решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Библиотекарь не смогла бы найти выход, если бы сосредоточилась только на двух выявленных позициях спорщиков о закрытом и открытом окне. Вместо этого она установила их истинные интересы - получить свежий воздух без опасности сквозняка.

Итак, вам нужно сформировать три основных навыка, или научиться:

- 1) распознавать скрытые за конфликтующими позициями интересы;
- 2) выявлять общие интересы;
- 3) согласовывать различные интересы.

⁸⁹ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговорю без поражения: Пер. с англ. М.: Наука, 1990, с. 88.

Научиться этим вещам можно лишь на собственном опыте. Прежде всего необходимо взять на себя обязательство рассматривать каждое встречающееся вам разногласие в перспективе согласования интересов.

Выявление скрытых интересов - дело сложное, зависящее не столько от теоретических знаний, сколько от жизненного опыта. Самый универсальный способ - моделирование (мысленное) поведения каждой стороны. Поставьте себя на место одного из оппозиционеров, проанализируйте его позицию и спросите себя, почему он ее отстаивает и почему не принимает позицию противной стороны (возможно, вашу). Никогда не упускайте случая спросить об этом противную сторону, но так чтобы это не было похоже на "выяснение отношений" И не питайте иллюзий, ибо люди часто недостаточно ясно осознают свои интересы (или не хотят их обнаруживать до поры). Поэтому честь открытия интересов других в подавляющем большинстве будет принадлежать вам, как, впрочем, и право на ошибку. Здесь каждый учится на своих ошибках.

Выявив интересы сторон, ищите пути их согласования или объединения; в общем, так, как показано в примерах, а конкретно - всякий раз в зависимости от ситуации. Что касается разделяемых сторонами интересов, то весьма полезно переформулировать их в качестве общей цели. Нередко такую общую цель удастся построить в пространстве общечеловеческих ценностей или в долговременной перспективе. Именно в этом Идеалисты сильнее всех остальных.

Пролить свет на способности Идеалистов и подсказать еще одно упражнение для их развития может теория идентификации действия, сформулированная Р. Валлачером и Д. Вегнером. Она позволяет под другим углом зрения посмотреть на соотношение позиций и интересов.

Согласно этой теории, поведение людей зависит от уровня осознания совершаемых действий. Спрашивая человека, возящегося с ключом у двери, что он делает, можно услышать по меньшей мере два варианта ответа: "вставляю ключ в замок" и "запираю дверь, чтобы не забрались воры". Первый соответствует низкому (операционному, конкретному) уровню сознания, или идентификации действия, второй - высокому (целевому, более общему) уровню. Нетрудно заметить параллель между позицией и интересом, с одной стороны, и низким и высоким уровнем идентификации действия - с другой.

На каком уровне люди осознают то или иное действие, зависит от многих факторов, например, от степени субъективной трудности данного действия для данного человека. Затруднения приводят к понижению уровня идентификации (сравните: возникающие в переговорах трудности и эмоциональное напряжение приковывают внимание сторон к своим позициям). Как показали наши исследования, существует хотя и не сильная, но статистически достоверная связь между уровнем идентификации действия и стилем мышления. Так, выраженные Аналитики и Реалисты склонны идентифицировать действия на низком уровне, тогда как Идеалисты в тенденции предпочитают высокий уровень идентификации. Как вы, вероятно, интуитивно почувствовали, людям с высоким уровнем идентификации легче найти точки соприкосновения (т.е. состыковать интересы), чем людям, фиксированным на операциональной стороне действий.

Не меньшие проблемы в понимании друг друга возникают у лиц с разными уровнями идентификации. "Высоким" иногда кажется, что "низкие" не видят дальше своего носа, а "низкие" могут воспринимать аргументы "высоких" как высокопарную, пустую болтовню.

Отсюда еще одно простое, но полезное упражнение. В самых различных ситуациях приучайтесь задавать себе вопрос: "Что я сейчас делаю?" И отвечать на него по-разному, скользя по уровням идентификации действия (конечно, их может быть больше двух -

низкого и высокого, выбранных в теории ради удобства анализа). Другой вопрос: "Что сейчас делает этот человек?" Задавайте себе его почаще и стремитесь найти несколько разноуровневых ответов. Конечная цель упражнения - развить навыки многоуровневого, "стереоскопического" осознания своего и чужого поведения, научиться произвольно выбирать уровень идентификации действия, адекватный ситуации, и повысить таким образом собственную гибкость. Без должной гибкости не только затруднительно возводить общую "крышу", но и решать многие другие жизненные проблемы, о которых пойдет речь в следующем разделе.

Интересно жить на этом свете, господа!

Настоящий Прагматик не задумываясь подпишет под этим заявлением. Однако то, что вы прочтете ниже, вряд ли окажется для него чем-то новым или неожиданным а значит и интересным. Прочитав, он скорее всего скажет: "Да, верно,... а что здесь такого?"

Как известно, Прагматики сильны именно ситуативным подходом и почти рефлекторно реагируют на ситуации, благоприятные для проявления свойственной им сообразительности и находчивости. В отличие от остальных они, вероятно, менее всего мучаются вопросом правильности или справедливости выбираемой линии поведения. У них просто нет времени на это, ибо рефлекторно - значит неосознанно, интуитивно и поэтому быстро. Несмотря на то, что описание благоприятных для Прагматиков ситуаций может показаться (прежде всего самим Прагматикам) в этой связи излишеством, мы надеемся, что оно будет весьма полезным для тех, кто серьезно намерен повысить свой прагматический потенциал.

Для анализа мы выбрали три наиболее ярких примера из коллекции А. Харрисона и Р. Брэмсона.⁹⁰

Первый пример выбран потому, что немало наших студентов могут в скором времени, вследствие проводимой реформы высшей школы, оказаться в ситуации, в которой оказалась группа выпускников маленького колледжа, расположенного в американской глубинке.

Семеро молодых людей - юноши и девушки - невесело сидели за столом. Их настроение никак не вязалось с наступлением рождественских каникул. А все потому, что им было отказано в продолжении образования на следующей ступени и, следовательно, в возможности получения дипломов. От сознания того, что большинство сокурсников смогут завершить образование, а им уже в ближайшие месяцы необходимо будет найти работу, на душе скребли кошки и росла обида на весь мир.

Обсуждая свое положение, они вдруг обнаружили, что никто из них не имеет ни малейшего представления о том, как и где искать работу. Обучаясь на факультете гуманитарных наук, они ничего не знали о мире профессий и о том, какого рода работа могла бы быть доступна людям, оказавшимся в их положении. Кто-то, видимо, с чужого голоса, сказал, что лучше выбирать работу не торопясь, поскольку если уж выбрал себе дело, так это на всю жизнь. Другие возразили. В одном они сошлись: раз никто на факультете не смог им дать разумный совет, значит там нет людей, которые сумели бы им помочь: мол, все, чего добились их профессора за свою жизнь, - закончили колледж и учили других делать то же самое.

⁹⁰ Harrison A.F., Branison A.F.. The art of thinking... P. 144-148.

Положение казалось безнадежным. Кто-то в отчаянии сказал: "Нам и всего-то нужно - узнать, как получить работу. Должны же быть люди, которые знают, как это сделать!" - "Здесь таких нет, это уж точно", - уныло прозвучал чей-то ответ.

Вдруг одна из них - Дженифер - громко и отчетливо сказала: "Есть масса людей, которые должны это знать". "Кто?" - хором спросили остальные.

"Те, кто побывал в нашей шкуре. Я имею в виду питомцев нашего колледжа, тех, кто, оказавшись раньше нас в подобном положении, уже устроил свою жизнь".

"Да, но их же здесь нет, они разбросаны по всей стране". "У меня есть идея, - сказала Дженифер. - Я случайно узнала, что факультет антропологии имеет в фонде конференций для выпускников факультета 600 долларов. У них должно быть 60 или даже 80 студентов, как и мы, заканчивающих без диплома. Что вы думаете насчет общеуниверситетской конференции выпускников этой весной?"

"По какому вопросу?"

"По выбору карьеры, конечно. Мы пойдем в отдел связи с выпускниками и уговорим отыскать нам кого-то из тех, кто не завершил образования, но так или иначе успешно устроился в жизни. Мы используем деньги фонда, чтобы частично оплатить их расходы на участие в конференции, а они придут и расскажут нам, как нашли работу".

"Как ты собираешься уговорить факультет антропологии оплатить эту затею? - спросил кто-то.

"Разве мы не изучали человеческого поведения? Лишенные субкультуры? - игриво ответила Дженифер. - И разве не правда, что специализирующиеся по антропологии студенты меньше всех других защитили дипломов на последней фазе обучения? Вот почему факультет антропологии в долгу перед нами!"

Несмотря на трудности, Дженифер смогла собрать конференцию, имевшую огромный успех. Какие же факторы способствовали благоприятному разрешению проблемы, с которой столкнулась часть студентов? Прежде всего, оптимизм и энтузиазм Дженифер - убежденного Прагматика. Однако, и мы это подчеркиваем особо, важную роль сыграла типичная ситуация, послужившая своего рода катализатором прагматических реакций. Когда все остальные были способны лишь переживать, винить других и жаловаться на судьбу, у Дженифер возникла идея. Она смогла увидеть благоприятную возможность там, где другие не только не увидели, но и не сразу поверили в ее существование. Ей хватило воображения, чтобы изобрести способ достижения цели, используя только имеющиеся ресурсы, поскольку она инстинктивно почувствовала реальную возможность заключения студентами "сделки" с факультетом антропологии. Эти и другие достоинства Прагматиков наиболее полно раскрываются в ситуациях, характеризующихся: а) наличием перед группой лиц проблемы, требующей быстрого и конкретного решения; б) утратой инициативы, общей растерянностью, унынием, подавленностью членов этой группы вследствие неспособности найти такое решение; в) отсутствием острого конфликта и агрессии. Будет ли Прагматик одним из членов группы, приходит ли со стороны, он, в противоположность остальным, "оживает" и становится тактическим лидером, выводящим остальных из тупика.

Если Прагматику удастся решить проблему группы, ее члены, как правило, одобряют его поведение и, в частности, использованные им средства достижения желанной цели. Иначе воспринимаются действия нашего героя извне (особенно стороной, заинтересованной в ином развитии событий). Иногда - заслуженно, как вы можете убедиться на следующем примере.

Несколько десятилетий назад в Америке довольно известной личностью был некто Сол Алински - организатор и лидер общины в рабочих районах Чикаго. Он пользовался огромным влиянием в общине, не обладая ни влиятельными связями, ни поддержкой политических кругов, ни значительными финансовыми средствами. Алински был непревзойденным в своем роде мастером тактического мышления и лидерства. Он обладал способностью организовывать и направлять к поставленной им цели простых людей, обывателей. Ему не надо было, как Архимеду, просить точку опоры, чтобы перевернуть мир. Благодаря удивительному чутью и моментальной реакции, он в нужный момент создавал из каждой малейшей возможности устойчивую опору для поворота событий в выгодном ему направлении.

Вот только один эпизод. Алински узнал, что поддержка священника общины существенно помогла бы протолкнуть программу жилищного строительства, которую группа Алински намеревалась выполнить совместно с муниципалитетом. Проблема заключалась в том, что этот священник, вероятно из благих побуждений, оставался в стороне от "политических" игр и отказывал в подобной помощи, несмотря на многочисленные просьбы и требования прихожан, среди которых подавляющую часть самых влиятельных составляли люди из организации Алински.

Как-то Сол позвонил священнику. И это был обычный светский звонок, в разговоре священник напомнил Алински, что традиционная, проводимая церковью раз в полгода, игра в бинго⁹¹ состоится через две недели. Сол заметил, что игра в бинго, вероятно, служит важным источником пополнения бюджета церковного прихода. Действительно подтвердил священник, бинго, пожалуй, самый крупный финансовый источник из всех остальных. Алински спросил, сколько игроков ожидается на этот раз. Священник назвал цифру. Тогда Алински спросил что случилось бы, если бы пришла лишь треть ожидаемых игроков, и услышал в ответ: "Это было бы настоящим бедствием".

Не трудно догадаться, какой была следующая реплика Сола Алински. Он небрежно намекнул священнику, как может случиться, что две трети его прихожан не примут участия в игре, и тому пришлось срочно продемонстрировать самую горячую поддержку строительной программы Алински.

Шантаж, вымогательство, явная манипуляция, скажете вы? Скорее всего да, с позиции других и, в первую очередь, "потерпевшего", но с точки зрения Прагматика - просто взаимовыгодный компромисс, достигнутый в результате переговоров. Прагматики не видят ничего зазорного в том, чтобы обращать малейшие промахи противника в свою пользу. История с Солом Алински служит наглядным примером, почему другим людям Прагматики иногда кажутся безнравственными. Однако было бы нелепо говорить о соответствии прагматического стиля мышления низкому уровню нравственности. Психология и мораль - разные измерения человека. К тому же все зависит от контекста или ситуации. Что бы вы сказали, если бы способом Сола Алински кто-то смог получить крупную сумму денег на строительство больницы для бедных или сиротского приюта? Или предотвратил тяжкое преступление? Вероятно, этот некто заслужил бы ваше одобрение, а, может быть, и восхищение. Но бизнесмен, устранивший таким образом своего конкурента, или политик, заставивший замолчать оппозиционера, поймав его на прагматический "крючок", наверняка получили бы, мягко говоря, иные оценки. Так или иначе, Прагматики не лишены манипулятивных способностей, а нравится это кому-то или не нравится и почему - вопрос, как говорится, особый.

⁹¹ Бинго - американский вариант игры в лото.

Третий пример касается проявления достоинств прагматического стиля мышления в ситуациях, связанных с риском потерять репутацию, проявляя инициативу.

Лэс, преподаватель политических наук в колледже, провел однажды лето (решив заодно немного заработать) в маленьком городке в Скалистых Горах. Глава городской администрации попросил его заняться выяснением причин роста неудовлетворенности жителей эффективностью городского управления.

Лэс потратил какое-то время, беседуя с людьми, и выявил несколько конкретных факторов роста недовольства среди населения. Самым серьезным фактором оказалась деятельность городского отдела планирования. Многие из тех, с кем разговаривал Лэс, считали, что планировщики были специалистами по "рисованию картинок", т.е. занимались техническим планированием и дизайном, но никак не координировали свою работу с реальными потребностями населения и общины и даже не пытались заглянуть вперед. Жители жаловались, что городское планирование осуществляется наугад, методом проб и ошибок.

Лэс познакомился с работой отдела планирования и установил, к собственному удовлетворению, что жалобы жителей городка были справедливы. Он договорился о проведении совещания с сотрудниками под предлогом "уточнения целей" отдела планирования.

Совещание превратилось в серию из шести семинаров, на которых Лэс учил специалистов по планированию ставить цели, анализировать данные, оценивать альтернативы, прогнозировать развитие ситуации, координировать действия. Он также научил их многим полезным вещам из области "паблик рилейшнз".⁹²

По окончании занятий Лэс удостоился похвалы от некоторых своих слушателей. Они подчеркнули, что главное, чему они научились, - координация действий, прежде всего с общественностью. В ответном слове Лэс не удержался от иронии. "Совершенно верно, дамы и господа,- сказал Лэс.- Теперь вы, специалисты по планированию, знаете кое-что о том, как планировать".

Специфика ситуации, в которой Лэсу удалось блестяще продемонстрировать деловую хватку, сметку, смелость и другие качества Прагматика, заключается в следующем. Существует проблема, требующая решения "здесь и сейчас", причем простого решения, не связанного с грандиозными проектами, крупными дополнительными вложениями капитала или радикальными кадровыми изменениями. Однако результаты этого решения должны быть заметны для большинства вовлеченных в проблему лиц. Наконец, отсутствует специалист имеющий опыт решения проблем такого рода в определенной сфере профессиональной деятельности (в данном случае - в области городского планирования).

В подобной ситуации, при прочих равных условиях, вряд ли кто сможет составить серьезную конкуренцию Прагматикам (разве что Реалисты?). В маленьком городке, где Лэс появился случайно, он стал находкой для главы местной администрации, поскольку без колебаний согласился, по своим соображениям, конечно, заняться решением проблемы, которую сама администрация разрешить не могла (более того, сотрудники отдела планирования не считали себя виновными в обострении отношений с жителями города). Был ли Лэс специалистом планирования? Отнюдь нет, хотя, конечно, кое-что знал об этой сфере деятельности: то, что осталось в памяти от прослушанных в студенческие годы лекций. Набраться смелости (кто-то скажет: наглости) учить людей,

⁹² Паблик рилейшнз (калька с англ. public relations) - это одна из функций управления, заключающаяся в установлении, поддержании и развитии взаимопонимания и доброжелательных отношении между организацией и ее гуманитарной средой. Подробнее см.: Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое?/Пер. с англ. М.: Новости; СП "АСЭС -Москва", 1990.

профессионально занимающихся планированием, как надо планировать, - значит неоправданно рисковать своей репутацией, особенно когда "учитель" не обладает ни профессиональной подготовкой, ни личным опытом городского планирования. Вряд ли кому-то удастся подбить на такой "несерьезный" шаг, например, Аналитика. Огромное преимущество Прагматиков перед всеми остальными заключено именно в их смелости без претенциозности, своеобразном игровом подходе к жизни, позволяющем увидеть благоприятную возможность или выход из тупика там, где люди с более серьезным, глобальным или радикальным подходом видят так много вариантов, осложнений и т. д., что оказываются парализованными избытком информации, грузом ответственности и пр.

Лэс взялся учить планированию специалистов по планированию и добился успеха. Отчасти потому, что эти специалисты не знали, чему учились, до тех пор, пока обучение не закончилось. Отчасти потому, что Лэс провел свою работу с известным тактом, без нажима.

Главное же в том, что Лэс верно нащупал главную цель обучения - сделать отдел планирования более отзывчивым и быстро реагирующим на рост общины и ее насущные потребности. За отведенное ему время он вряд ли мог добиться каких-то крупномасштабных перемен в работе отдела. Зато продвижение отдела к поставленной Лэсом цели было сразу замечено и позитивно оценено как общественностью городка, так и работниками отдела планирования. Поскольку это продвижение было результатом усилий Лэса, то и они были оценены положительно.

Последняя ситуация имеет некую параллель с одним из советов известного американского бизнесмена Харви Маккея всем подчиненным (а у кого из нас нет начальника?).

...Итак, совещание практически закончилось. Начальник распределил задания. Вам уже можно покинуть кабинет и вернуться к себе, чтобы попытаться выполнить то, что вам, вероятно, необходимо сделать.

В этот момент происходят два процесса. Вы пытаетесь сообразить, каким же все-таки образом выполнить ту совершенно невозможную, тягостную, нелепую работу, которую вам только что поручили. А ваш начальник ждет, желая услышать от вас волшебные слова и обрести спокойствие. Так проявите же сообразительность! Первая ваша задача - удовлетворить потребность начальника, а не вашу.

Не думайте о том, как вы это сделаете. Поскольку вам все равно придется этим заниматься, - ведь именно за это вам платят - почему бы не дать ему возможность услышать от вас именно то, что он хочет услышать: "Это я беру на себя".

Способность сказать, что вы это сделаете, еще до того, как вы это сделаете, ценится. И ценится высоко. В мире всегда найдется место для человека, способного сказать: "Это я беру на себя".⁹³

Великолепный совет для... Прагматиков. Всем остальным придется преодолеть в себе нечто (большее или меньшее), чтобы последовать совету Х. Маккея, в том смысле, конечно, что "сказано - сделано". Впрочем,

⁹³ Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки); Пер. с англ. М.: Экономика, 1992, с. 148-149.

Почему бы вам не попробовать стать прагматиком?

Осваивайте инкрементальный подход

Это упражнение особенно полезно Идеалистам, Аналитикам, Синтезаторам, но и Реалистам оно не повредит. Цель - формирование положительного отношения к инкрементализму, признание его равноправия и равноценности среди иных принципов мышления.

По правде говоря, мы почти уверены, что навлечем на свою голову "гнев праведный" рада читателей по поводу предлагаемых здесь упражнений. Как можно советовать стремящимся к высоким целям и идеалам людям размениваться по мелочам, отвлекаться на сомнительные возможности, плутать по лесным тропинкам вместо того, чтобы пробивать прямую как стрела просеку строго по составленному заранее плану местности?!

Поверьте, нет у нас никакого желания сбить кого-то с пути истинного. Идите себе своей дорогой к заветной цели, если решили и если вас больше ничего на этом свете не интересует. Бог вам в помощь! Значит, этот раздел не для вас и вы его можете спокойно пропустить. Он написан для тех, кто испытывает подлинную потребность в освоении стратегий прагматического стиля мышления. Но даже нашим возможным ученикам мы все-таки хотели бы кое-что пояснить.

Прагматическая мудрость состоит вовсе не в том, чтобы предпочесть синицу в руках журавлю в небе. Скорее такой выбор предпочтет Реалист, хотя и для Прагматиков он не редкость. С точки зрения последних не совсем разумно поступает тот, кто идет за журавлем с гордо задранной головой и ничего не видящим, кроме цели, взором, да еще отгоняет синиц, даже если они садятся ему на шляпу. Равно как и тот, кто, сжав зубы, из последних сил тащится к цели, не реагируя на происходящее вокруг. А вдруг в нужном направлении идет попутная машина? А вдруг журавль окажется миражом, зато кто-то предложит (за большое вознаграждение) описать открывающиеся по пути красоты ландшафта? А вдруг?.. Никто из нас не видит ясно всего будущего. Поэтому, говорит Прагматик, пусть будет, на всякий случай. Мы хотели бы, чтобы именно эта установка прежде всего сформировалась у человека, пожелавшего породниться с Прагматиками. И формировать ее лучше всего самым что ни на есть прагматическим способом, используя всякую возможность.

Когда вы что-то читаете - серьезный ли роман, детектив или мемуары - старайтесь находить и отмечать в уголке сознания положительные (если хочется, то и отрицательные, но "во-вторых") стороны рассуждений, решений, поступков персонажей - Прагматиков. То же самое делайте, сидя у телевизора. Цель прозрачна - собрать благоприятное досье на Прагматика.

Общение, особенно с новыми людьми, - не только прекрасный способ освоения инкрементального подхода, но и средство создания поля возможностей, т.е. базы для его реализации. Реалисты и Аналитики! Не отфутболивайте, не отпугивайте и не замораживайте тех, кто приходит к вам со своими идеями и предложениями. Постарайтесь выслушать и завязать контакт, хотя бы формальный. Обменяйтесь визитными карточками или телефонами. Завязывайте новые знакомства в поездах и самолетах, в пансионате и на научных конференциях, в гостях и в поликлинике. Не бойтесь попасть в зависимость или потерять время впустую. В любой момент вы можете сказать "нет", однако будет лучше, если манеру отказывать вы позаимствуете у Идеалистов или Прагматиков. На досуге совсем не плохо, в "реалистической" манере, проводить время от времени инвентаризацию ваших людских ресурсов, прикидывая, где, когда и для каких целей их можно было бы использовать. Если вы работаете с людьми и, скажем, за полмесяца ваша

записная книжка не пополнилась ни одним новым именем, вам, увы, еще далеко до заветной цели. Но не отчаивайтесь, все в ваших руках.

Попробуйте что-то выменять или купить через "десятые руки" для себя или друзей, родственников. Важен не предмет, а процесс. Не раздражайтесь и не паникуйте при неудаче. Ведь это упражнение, не более того. Но если вы пытались достать нечто для кого-то, попытайтесь смягчить обманутые ожидания "заказчика".

Инкрементализм можно развивать где угодно, например, на дачном участке. Синтезаторам, которым не удалось достать семена африканской тыквы для проверки своей новой "теории" выращивания южных растений на вечной мерзлоте, мы советуем посадить то, что есть под рукой, и добиться хорошего урожая. Это, по крайней мере, полезнее, чем воздевать руки к небу, оглашая окрестности язвительно-горьким "O tempora! O mores. Идеалистам, ежащимся от холодного ветра на куче мокрых досок и кирпичей и согреваемых лишь мечтой о прекрасном особняке с теплым камином, мы говорим: "Не отказывайтесь от своей мечты! Но обратите внимание на неказистое строение на соседнем участке из об резков пластика, фанеры и ржавой жести, под крышей из синтетической пленки... Из этой лачуги (иначе назовешь) раздается смех, тянет теплым дымком и чем-то ужасно аппетитным! Заметили, да? Не попробов ли и вам создать временную базу для снижения коэффициента жертвенности при воплощении своей мечты в действительность?!"

Работа... Вы пишете серьезную книгу, а у вас просят короткую статью в сборник научных трудов какого-нибудь периферийного института. Подумайте хорошенько, прежде чем отказываться, ссылаясь на вашу занятость. Возможно, именно эта статья привлечет внимание научной общественности к вам и вашей будущей (!) книге. Где взять время и силы? Что ж, как сказал один мудрый человек, в нашем мире ценится не усилие, а сверхусилие.

К инкрементализму ведут тысячи дорог, выбирайте любую. А надоест идти по одной, смело сворачивайте на другую. Ну, а если почувствуете дискомфорт, отдохните и подумайте, так ли уж вам необходимо стать Прагматиком.

Поощряйте людей экспериментировать

Упражнение особенно полезно "тем, кому за тридцать", и прежде всего Аналитикам и Реалистам. Его цель - в преодолении груза ложных убеждений и предубеждений, таких, как: "Мы это уже пробовали раньше, и у нас ничего не получилось", "Мы здес дело делаем, а не в бирюльки играем", "У нас завод а не лаборатория", "У вас ничего не получится, т.к этот способ - самый лучший", "Зачем экспериментировать, если дела идут прекрасно?" В результате изменения вашей ориентации чувства досады, раздражения и страха за свое положение, вызываемые у вас "экспериментаторами", должны уступить место интересу, сопереживанию и гордости за инициативных сослуживцев или подчиненных.

Собственно говоря, в чем проблема? Если вы руководитель, то вам платят не только за разумный консерватизм, но и за безумный радикализм. В бюджете любой приличной организации - от магазина до завода или университета - предусмотрена статья расходов на нововведения. Но вряд ли эти расходы будут покрыты доходами в том случае, когда нововведениями будут заняты только работники инновационной службы. Поэтому будет лучше, если в каждом структурном подразделении эксперименты работников станут активно стимулироваться руководителями. Естественно, не во вред остальной работе. Конечно, под вашим контролем, но и при вашей помощи. И уж,вне всякого сомнения, без начальственных разносов за ошибки и провалы. В эксперименте отрицательный результат

- тоже результат. Наконец, давая право на ошибку другим, вы оставляете его и за собой (возможно, еще важнее, что тогда и другие оставляют за вами право ошибаться).

Теперь - главное. Вы решили, скрепя сердце, позволить кому-то из ваших подопечных поэкспериментировать. Что ж, на первый раз сойдет и такое чувство. В течение всего времени, пока "новатор" будет искать свой *modus operandi*, попытайтесь следить за вашими эмоциональными переживаниями. Можно даже завести что-то вроде дневника. Анализируйте причины своих отрицательных эмоций. Уверены, что при ближайшем рассмотрении многие причины даже вам покажутся несерьезными. Анализ убивает чувства. Фиксируйте внимание на положительных эмоциях, увязывайте их с действиями и достижениями "новатора" и не стесняйтесь выражать ему поддержку. Если положительные эмоции начнут преобладать в вашем отношении к экспериментирующим людям (вряд ли это произойдет сразу, с первой попытки), значит вы не зря поработали над собой и, пожалуй, начнете сами увлеченно экспериментировать.

Развивайте навыки тактического мышления

Большинству людей знаком по собственному опыту своеобразный "закон подлости": как только собираешься сделать что-то важное для себя, всегда появляется кто-то (или что-то) в качестве помехи на, казалось бы, свободном пути к ясной и реальной цели. Увы, когда имеешь дело не с бумагами или техникой, а с другими людьми, благих намерений, похвальных целей, точной теории и подробного плана чаще всего оказывается

недостаточно для достижения успеха. Пытаетесь ли вы протолкнуть какую-то идею или проект в организации где работаете, добиваетесь ли продвижения по службе? стремитесь ли склонить к вашей точке зрения членов семьи, ученого совета или парламента, обдумываете ли вашу предвыборную кампанию - везде вам понадобятся навыки тактического мышления.

Чтобы продвинуться в освоении тактического искусства Прагматика, необходимо опираться на два простых положения. Во-первых, окружающие вас люди, как правило, преследуют собственные интересы и, следовательно, рассуждают иначе, чем вы. Во-вторых, ваш успех во многом будет определяться способностью вставать на позицию противника и предсказывать ход его мышления и действий.

Организуя началом ваших упражнений будут следующие вопросы:

Кто на моей стороне? Какие силы действуют в мою пользу? Кого еще я могу привлечь на свою сторону и как это сделать? Какие обстоятельства и события могут усилить мою позицию?

Кто настроен против меня и почему? Какие силы противостоят мне в данный момент? Какие действия способны предпринять мои противники? Что может усилить или ослабить их позиции?

Что я могу сделать, чтобы ослабить враждебные мне силы? Есть ли у меня свобода выбора и какие конкретные действия я мог бы предпринять (уклониться от боя, временно отступить, пойти в контратаку, нанести превентивный удар и пр.)? Что предпримет противник в ответ на тот или иной мой выбор? Каковы мои возможные потери в каждом случае?

Как только вы начнете задавать себе подобные вопросы, пытаясь, естественно, найти правильные ответы, ваше мышление станет постепенно обретать тактический профиль.

Процесс формирования навыков тактического мышления можно ускорить, используя (помимо деловых и житейских ситуаций с вашим непосредственным участием в качестве одной из противоборствующих сторон) другие возможности, с гораздо меньшим

драматическим зарядом. Те, кому по душе спорт, имеют великолепные шансы оттачивать тактику, занимаясь его различными видами или активно болея за своих кумиров. Кого привлекает политическая борьба, для тех работает "бесплатная непрерывная телешкола тактического мышления" с широким набором "учебных" программ: от парламентских дискуссий до репортажей со стихийных митингов. Любители детективов, исторических и военных романов найдут в лучших образцах этого рода литературы эффективный практикум по тактике. Питающим страсть к теории Аналитикам и Синтезаторам может оказаться полезным знакомство с более серьезной, научной литературой, например, с книгами Владимира Лефевра "Алгебра конфликта" и "Конфликтующие структуры". Короче, тактическими находками и промахами наполнено все окружающее нас социальное пространство и время; надо лишь научиться, используя определенные инструменты (особые вопросы, категории анализа и пр.), настраиваться на "тактическую волну" для пополнения вашего личного опыта из общечеловеческих кладовых мудрости.

Учитесь маркетингу

Тот, кто занимается цивилизованным бизнесом, знает (или, по крайней мере, должен знать) о маркетинге несравнимо больше, чем будет сказано ниже. Поэтому грамотные предприниматели могут пропустить этот раздел.

Мы же обращаемся к людям, далеким от предпринимательства, поскольку считаем, что в условиях рыночной экономики каждому не помешают хотя бы общие представления о принципах поведения на рынке. Особенно тем, кто решил овладеть прагматическим стилем мышления, ибо Прагматик, по существу своему, "рыночник". Таким образом, речь пойдет о маркетинге как философии рыночного поведения, а не как профессиональной деятельности или функции менеджмента.

Под этим углом зрения настоящий рынок образует взаимодействие трех главных элементов: свободных производителей, свободных потребителей и свободной конкуренции. Совершенно необходимо, чтобы производители и потребители обладали свободой выбора в бесконечной рыночной карусели удовлетворения потребностей друг друга.

Отсюда самое разорительное - эффективно, на высоком профессиональном уровне делать то, что никому, кроме вас, не нужно. Следовательно, хорошо бы знать потребности людей и в своей деятельности ориентироваться на их удовлетворение, - занимаетесь ли вы высокой наукой, искусством или скупкой подержанных вещей. Если вам удастся точнее определить и лучше удовлетворить потребности людей, чем это делают конкуренты, то именно ваши товары и услуги будут пользоваться длительным спросом у потребителя.

Обмен на рынке должен быть взаимовыгодным. Ищите своего потребителя, привлекайте его внимание к вашему товару, пробуждайте интерес и, наконец, формируйте новые потребности, но помните об ответственности производителя перед обществом. Прежде всего моральной ответственности в тех сферах, которые не защищены законом. Маркетинг не учит руководителей телевидения даже в случае финансовых затруднений предоставлять эфирное время для рекламы сомнительного спирта "Royal"; маркетинг не оправдывает ректоров, разрешающих ради пополнения скудного бюджета торговать на территории вузов спиртными напитками, как и учителей, берущих с родителей немалые деньги за приобщение их детей к "последним" достижениям средневековой астрологии. Этика и экономика, также как стили мышления и мораль, относятся к разным измерениям человеческого поведения; их не следует смешивать и подменять в рассуждениях одну оценку другой. Мы повторяем это еще раз для тех, кого маркетинговый подход Прагматика привлекает своей результативностью и одновременно отпугивает моральным релятивизмом. В конце концов, рынок был создан для человека, а не человек для рынка.

Обратная ситуация великолепно изображена в сатирической повести Веркора и Коронеля "Квота, или "Сторонники изобилия"". ⁹⁴ Ее вполне можно использовать как занимательное пособие по этике бизнеса, которое поможет особенно щепетильным сохранять моральную чистоту в процессе освоения рыночного мышления.

Еще один важный аспект маркетингового подхода связан с принципом, сформулированным в афористической форме Х. Маккеем: "Дело не в том, сколько это стоит. Дело в том, сколько за это готовы заплатить".

Как известно, реальная цена товара на рынке определяется соотношением спроса и предложения, а не его абсолютной ценностью. Проблема в том, что большинство из нас, за исключением, пожалуй, Прагматиков, создавая любую продукцию, склонны фиксироваться как раз на ее абсолютной ценности. Психологически это объясняется довольно просто: чем больше мы тратим сил и средств на создание какого-то продукта, тем большую ценность мы склонны ему приписывать. Подобная позиция "производителя" мешает ему стать хорошим "продавцом", создавая ложные ожидания в отношении поведения возможных потребителей и лишая его коммерческой гибкости.

Люди платят деньги за товар, позволяющий удовлетворить их потребности, а не за ваши усилия по решению проблем, связанных с производством товара. Поэтому, прежде чем создавать что-то на продажу, следует поинтересоваться, сколько люди готовы вам заплатить, и уже исходя из полученной информации принимать решение - создавать или не создавать данный продукт.

Конечно, если ваши затраты значительно меньше цены, за которую можно продать определенный продукт или услугу, вы не будете долго колебаться. Но даже тогда, когда затраты столь высоки, что работа оказывается бесприбыльной или убыточной, не следует сразу отказываться от идеи, особенно если уже часть пути пройдена. В подобной ситуации Прагматик попробовал бы найти выход, действуя как маркетолог (часто не имея представления о том, что такое маркетинг!). Вот почему мы советуем желающим развить прагматический стиль, познакомиться с маркетингом хотя бы на уровне научно-популярной литературы.

Попробуйте себя в роли несерьезного человека

Это упражнение прежде всего для тех, кто слишком серьезно относится к себе, своим идеям и планам, собственному предназначению в жизни. И если Аналитики и Реалисты, прочитав наши предложения, возмутятся и назовут их бредом сивой кобылы, мы будем рады, что попали в точку.

Начните с выполнения самых простых, раскрепощающих заданий.

Нарисуйте на себя карикатуру и повесьте на видное место дома или в кабинете.

Сочините бессмысленный, дурацкий текст на мотив известной пластинки и распевайте (если это не мешает другим) свой "гимн" за работой или другими занятиями.

На вечеринке или в турпоходе смело присоединяйтесь к хору и пойте как можно громче, даже если начисто лишены слуха и не знаете ни одной песни до конца.

Станьте буйной лошадкой для ваших внуков, детей, племянников или соседских детей. Попробуйте скакать, ржать, думать как лошадь.

Перестаньте (на некоторое время) работать в выходные дни, освободите вечера для развлечений. И развлекайтесь!

⁹⁴ Веркор и Коронель, Перек Ж., Кюртис Ж.-Л., Ремакль А. Французские повести. М.: Правда, 1984, с. 19-222.

Когда вы отведаете хотя бы часть "блюд" из предлагаемого "меню несерьезного человека", возможно, дополнив его другими "глупостями" на свой вкус, и обнаружите, что земля не разверзлась под ногами, солнце светит по-прежнему ярко (может быть, ярче?), а дела идут совсем неплохо, - все готово для того, чтобы сделать более серьезные шаги к несерьезности.

Поройтесь в своих личных сбережениях и купите что-нибудь "не по средствам", например, подарок супруге или супругу. Причем ваше приобретение не должно носить утилитарного характера; дорогие французские духи или "шедевр" неизвестного художника скорее подойдут для этой цели, чем пылесос или запасные автопокрышки. Какая бы ни была реакция на вашу покупку, не позволяйте себе отрицательных эмоций. Сведите все к шутке.

Вам приходится сидеть на важных, серьезных совещаниях? Прекрасно. Вспомните, неужели у вас ни разу в середине долгого "сидения" не возникало какой-нибудь абсурдной, нелепой или смешной идеи в связи с происходящим? В следующий раз, когда у вас появится такая идея, не дайте ей погибнуть. Сформулируйте ее так, чтобы минимизировать шок присутствующих, и выскажите вслух. В случае чего, отшутитесь. Но не слишком удивляйтесь, если вдруг ваше несерьезное предложение окажется самым стоящим из всего предложенного за весь день.

Вы взяли на себя непомерно трудную работу и не укладываетесь в срок. Вместо ночных бдений с литром кофе и пачкой сигарет попробуйте на сей раз другой вариант. Вспомните о подходе "и так сойдет" и попробуйте уложиться в сроки, изменив вашей обычной фундаментальности и тщательности. Или открыто заявите, что вы не сможете выполнить работу в намеченный срок, и спокойно обсудите с начальником возможный выход из создавшегося положения.

Стоп. Мы вовсе не собираемся учить вас работать спустя рукава и не пропагандируем безответственность. Ведь это упражнение, пусть не совсем обычное. Его цель - помочь вам осознать ценности, отличные от ваших. В конце концов, представьте, что в вашем распоряжении осталось всего три дня и дальше уже ничего не будет! Чему вы посвятите это время? Написанию плановой статьи или составлению годового отчета? Общению с близкими людьми? Жесткий вопрос, но его необходимо иногда задавать себе. Кто-то скажет: все это вздор, только репутацию потеряешь, следуя вашим советам. Не будем спорить, ибо с вашей "непрагматической" точки зрения вы абсолютно правы. Хотя стойте: это ведь вы хотели приблизиться к Прагматикам? Делайте ваш выбор.

Мелочи не играют решающей роли, они решают все

Любой истинный Аналитик не отказался бы начертать в качестве девиза на своем гербе этот вынесенный в заголовок управленческий афоризм Харви Маккея.

Внимание к мелочам не есть мелочность. Да и сами мелочи, которых поклонники иных стилей мышления не хотят замечать или вовсе не способны заметить, открываются Аналитиком в процессе упорной, кропотливой работы, а не выискиваются специально с целью досадить окружающим. "Дробление" реальности на атомы и "молекулы" - результат действия беспощадной, неумолимой рациональности Аналитика, заставляющей его в поисках наилучшего решения проверять каждую клеточку полной логической комбинации факторов. "Вина" Аналитиков лишь в том, что они считают свой подход универсальным и не имеющим альтернатив, что, впрочем, присуще всем нам в отношении собственных подходов.

Однако есть ситуации, где, при прочих равных условиях (уровень интеллекта, общая и профессиональная подготовка, жизненный опыт и т.д.), чрезвычайно трудно составить

конкуренцию Аналитикам. Как вы уже знаете, это ситуации, допускающие применение строгих формально-логических и систематических процедур и, что немаловажно, свободные от эмоций и дефицита времени. В данном случае конкретизировать их было бы удобнее не через описание примеров поведения реальных Аналитиков, а посредством определения типичных задач, для решения которых аналитический стиль мышления подходит как нельзя лучше.

1. Систематизация данных: составление картотек, файлов, библиографии и т.п. в точном соответствии с существующими стандартами.

2. Планирование: составление на основе достаточно абстрактных идей детально разработанных бизнес-планов, учебных планов, сетевых графиков, технико-экономических обоснований научных и инженерных проектов, заявок на финансирование и пр.

3. Информирование: составление различного рода справочной и отчетной документации (финансовых, статистических, научных отчетов, справок работы комиссий и т.д.).

4. Контроль и коррекция: проведение ревизий, вычитывание и сверка подготавливаемых к печати материалов.

5. Нормирование: составление должностных инструкций, нормативных актов и другой аналогичной документации.

6. Максимизация: поиск наилучшего решения на основе сравнительного анализа полной группы вариантов при условии использования объективных, допускающих числовое выражение критериев.

7. Вспомогательные мероприятия по обеспечению надежности. Их спектр весьма широк: от надписания четким почерком полного адреса на почтовой корреспонденции и увязывания багажа прочнейшей веревкой - до непреклонных требований соблюдения сотрудниками лаборатории техники безопасности и отстаивания конструктором десятикратного запаса прочности предлагаемого узла парогенератора.

Эффективное решение перечисленных задач несомненно требует применения стратегий, умений и навыков Аналитика: основательности, методичности, структурированного планомерного анализа данных, последовательности, тщательности и дотошности, выносливости, терпения, бесстрастности и ровности в работе, уважения статус-кво.

Аналитики, кстати говоря, достаточно адекватно соотносят собственные достоинства с релевантными задачами и, вероятно, поэтому не желают делегировать свои полномочия и поручать другим их решение. Они отлично знают, кто и в каких ситуациях может проявить небрежность, неосторожность, беспечность, поспешность и опрометчивость. И когда Аналитики не хотят уступать претензиям и требованиям тех из нас, кому дороги совершенно иные подходы и методы решения "аналитических" задач, мы должны не соперничать с ними, а благодарить судьбу за то, что они оказались рядом в критический момент. Если кому-то кажется, что его идеи в "аналитической" обработке теряют смелость, оригинальность, широту и человечность, ничего не остается, как самому освоить главные средства из стратегического арсенала Аналитика и дозировать их по своему усмотрению. Это хоть как-то убережет от краха тех не-Аналитиков, кому часто приходится сталкиваться с решением указанного выше класса задач.

Стать аналитиком не просто

Несмотря на простоту предлагаемых упражнений, а они, без сомнения, самые простые из всех приведенных в этой книге, вам понадобится известная сила воли, чтобы справиться с ними.

Изучайте "аналитические" дисциплины

В круг таких дисциплин входит статистика, исследование операций и теория принятия решений,¹ теория систем, логика, бухгалтерский учет и управление финансами и прочие, столь же "веселенькие" предметы. Значит, вам просто необходимо познакомиться хотя бы с частью из них. Особенно тем, кто получил гуманитарное образование.

Главная цель упражнения - ощутить на собственном опыте удовлетворение и преимущества, получаемые Аналитиками от контроля за параметрами среды, внесения порядка и структуры в повседневность. Самый простой способ приобщиться к "аналитической" премудрости - почитать хорошие книги. Позвольте дать несколько советов.

Открыть для себя прелести статистической картины мира вам помогут:

1. Спрент П. Как обращаться с цифрами, или статистика в действии: Пер. с англ. Минск: Высш. шк., 1983.
2. Дайменд С. Мир вероятностей: Статистика в науке: Пер. с англ. М.: Статистика, 1970.
3. Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Статистика, 1980.

Системный анализ, исследование операций и принятие решений станут для вас ближе и понятней после чтения:

1. Гиг Дж., ван. Прикладная общая теория систем. В 2-х кн.: Пер. с англ. М.: Мир, 1981.
2. Черчмен Ч.У., Акофф Р., Арнофф Э. Введение в исследование операций: Пер. с англ. М.: Наука, 1968.
3. Райфа Г. Анализ решений (введение в проблему выбора в условиях неопределенности): Пер. с англ. М.: Наука, 1977.

С логикой вас, возможно, подружат книги:

1. Ивлев Ю.В. Логика: Учебник. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1992.
2. Уемов А.И. Логические ошибки. Как они мешают правильно мыслить. М.: Госполитиздат, 1958.
3. Петров Ю.А. Азбука логического мышления. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.

Что касается литературы по бух. учету и управлению финансами, то здесь каждый должен выбрать литературу в соответствии с собственными интересами и узкой специализацией. Финансовый, налоговый и правовой хаос, в условиях которого мы пишем эту книгу, не позволяет рекомендовать вам нечто "по-аналитически" устойчивое и надежное. Для тех, кто далек от финансовой сферы и ни разу не держал в руках литературу по данной тематике, можно, пожалуй, посоветовать полистать маленькую книжечку, вышедшую в серии "Книжная полка NatWest по малому бизнесу": Лембден Дж., Таргет Д. Финансы в малом бизнесе - практический подход: Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, Аудит, 1992. Даже если вы не занимаетесь никаким бизнесом,

просмотрите эту и, по возможности, другие книги серии NatWest, когда она будет продолжена издательством "Финансы и статистика".

Естественно, что составленная библиография отражает наши субъективные пристрастия и не является ни законченной, ни обязательной. Однако свою задачу мы видели в том, чтобы через указание конкретных книг определенных авторов задать должный уровень глубины и доступности изложения достаточно сложных вещей. Ориентируясь на этот уровень, будет гораздо легче выбрать из моря литературы по затронутым темам те публикации, которые скорее привлекут и заинтересуют вас, чем отпугнут.

Мы также не рассчитываем на то, что вы прочитаете все до конца из предложенного нами списка. Хотя кому-то, вероятно, выбранный уровень изложения покажется несерьезным. Что ж, попробуйте что-нибудь более фундаментальное. Остальным рекомендуем сначала просмотреть побольше книг, почитать отдельные места и выбрать наиболее привлекательную и понятную вам работу. Читайте, пока хватит сил. Когда надоест, возьмите другую книгу. Королевского пути в Аналитики нет.

От того, насколько у вас хватит сил и терпения, будет зависеть результат. Как минимум, вы начнете уважать и лучше понимать аргументацию и "аналитический" язык в целом, бывший для вас ранее одним из "мертвых" языков. Наградой за большее усердие может стать желание применить на практике полученные знания, а затем - углубить и расширить их. В таком случае, не удивляйтесь, если в качестве "побочного" эффекта у вас вдруг появится желание навести порядок на рабочем месте, систематизировать бумаги и письма, составить по всем правилам каталог вашей библиотеки или завести приходно-расходную книгу для контроля за ведением домашнего хозяйства. Бр-р-р! Кого подобные изменения пугают, еще не поздно вернуться к "легкой" жизни.

Вырабатывайте иммунитет к количественному подходу

Лет пятнадцать тому назад одному из нас, тогда еще молодому аспиранту кафедры психологии, было поручено заняться подведением итогов социалистического соревнования в педагогическом институте. Эта общественная работа оказалась не такой уж бесполезной в плане приобретения личного опыта и даже, в известном отношении, интересной.

Проблема заключалась в разработке системы более или менее объективных критериев для сравнения достижений малосравнимых или абсолютно несравнимых факультетов и кафедр между собой. Такие "системы" росли, как грибы после дождя, и включали в себя ужасную смесь столь же несопоставимых данных об участниках соревнования: от количества защищенных за год докторских диссертаций до количества дежурств преподавателей в студенческом общежитии и от числа студентов, сдавших сессию с первого захода, до их успехов на осенних полевых работах. Изобретались хитроумные правила введения весовых коэффициентов, чтобы совместить несовместимое. Между прочим, по этой теме были написаны тысячи статей, сотни инструктивных писем и брошюр, защищено немало диссертаций, среди которых, кажется, были и докторские.

К чему эти воспоминания, спросите вы? А вот к чему. Перед нами превосходный пример попыток количественно (то есть через число) оценить качество работы людей, труд которых связан не с выплавкой чугуна (в тоннах) или валкой леса (в кубометрах), а с созданием интеллектуальной продукции, не имеющей, как известно, общепринятых единиц измерения.

Любопытно, что даже во времена "всеобщего одобрения" соцсоревнования постоянно приходилось сталкиваться с негативным отношением части людей (и не малой) к

использованию числовых оценок для подведения его итогов. Причем автору этих "воспоминаний" - профессиональному психологу - уже тогда было ясно, что большинство возражений членов комиссии по подведению итогов соцсоревнования легко группировались в несколько классов реакций, соответствовавших хорошо известным в психологии типам личности.

Если пользоваться принятой здесь терминологией, то от Идеалистов приходилось постоянно слышать, что "такой подход не применим к нашей работе. Мы готовим учителей, воспитателей подрастающего поколения, а не добываем уголь. Не всегда больше - лучше. Ваши цифры ничего не говорят о нравственной атмосфере на факультете, творчестве, а главное - человека-то из-за этих цифр не видно!". Критика Синтезаторов обычно сводилась к следующему: "У вас нет никакой теории и поэтому вы зашли в тупик, доведя число критериев до 48! Это явно указывает на искусственность всех ваших построений. Нужна принципиально новая модель работы вуза и его структурных единиц". Возражения Прагматиков и Реалистов были самыми короткими и определенными: "Все это слишком сложно и отнимает уйму времени". И, пожалуй, только Аналитиков устраивали, в целом, громадные бумажные "простыни", сплошь покрытые цифрами. Если и были замечания с их стороны, они сводились либо к добавлению еще одного цифрового показателя, либо к уточнению уже существующих.

Вероятно, в каждой из этих критических оценок есть доля истины. Дело, однако, не в справедливости или несправедливости критики какой-то системы критериев подведения итогов соцсоревнования, а в феномене принципиально негативного отношения к количественному подходу и числовым характеристикам качества со стороны большой и разнородной группы людей, исключая Аналитиков. Последние, наоборот, ценят такой подход, а значит, тем, кто всерьез намерен освоить аналитический стиль, придется подружиться с числами и формулами.

С чего начать? - С чтения. - Опять?! - Да, поскольку для Аналитика, в том числе и "будущего", чтение должно составлять обычное, полезное и приятное занятие. К тому же мы не предлагаем вам читать справочник по инженерно-техническим расчетам тепловых сетей или учебник по высшей математике. Следует выбрать книги по тем областям знания, где использование чисел и продуктивных, вычислительных формул маловероятно и скорее вызывает протест и критику, чем одобрение. Позвольте вам помочь.

Для тех, кто любит поэзию и интересуется лингвистикой, неплохим началом будет знакомство с книгой А.П.Журавлева "Звук и смысл", вышедшей в издательстве "Просвещение" двумя изданиями - в 1981 и 1991 годах.

Любителям литературоведческого анализа художественной прозы можно порекомендовать книгу С.М.Соловьева "Изобразительные средства в творчестве Ф.М.Достоевского", выпущенную издательством "Советский писатель" в 1979 году.

О попытках "проверить алгеброй гармонию" поклонники различных искусств узнают из сборника переводов "Семиотика и искусствометрия" (Издательство "Мир", Москва, 1972).

Тем, кто увлекается психологией, но представляет ее, к сожалению, как свод полезных советов на все случаи жизни (от поведения в постели до отношений с начальником) или как метод гадания по тестам, нелишне заглянуть в одну маленькую книжечку: Лефевр В.А. Формула человека: Контур фундаментальной психологии.: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991.

Пожалуй, в качестве ориентиров достаточно. При желании вы сможете самостоятельно найти аналогичную литературу сообразно своим интересам, от биологии до социологии. Читая, постарайтесь понять, зачем тому или иному автору понадобилось

что-то считать или строить математические модели там, где другие просто описывают факты, события, проблемы и решения обычными словами. Помогли ли вам чьи-то подсчеты и формулы лучше (или иначе) представить предмет анализа? Убеждают ли вас приводимые авторами цифры в правоте их позиций и правильности выводов? С чем вы не можете согласиться? Впрочем, критику приберегите на десерт; сначала попробуйте найти оправдание

применению математических моделей и расчетов в тех работах, с которыми познакомитесь.

Возможно, вы и сами захотите применить математику в жизни и работе чуточку шире, чем делали раньше. Это было бы великолепно! А главное, у вас нет причин отказываться, если, выполняя предыдущее упражнение, вы познакомились с формальными процедурами принятия решений и методом экспертных оценок. Ради чего, скажете вы, затевать всю эту возню с цифирью, когда дела и так идут хорошо? Пусть дополнительным аргументом послужат несколько наблюдений бывшего участника процедуры подведения итогов соцсоревнования. Самые ярые нападки и многословные возражения против цифровых показателей раздавались со стороны тех, чье субъективное мнение, не подкрепленное доступными проверке фактами, расходилось с количественной оценкой работы того или иного подразделения института. Кто-то, видя, что цифровые данные подтверждают желаемый итог, вдруг обнаруживал безмерное уважение и даже любовь к числам, хотя в прошлый раз обрушивался на них с критикой. Наконец, когда члены комиссии осознали, что "уж полночь близится", а перекричать друг друга так и не удалось ни одной из сторон, они как-то сразу успокаивались и обращались к сравнению количественных оценок как последнему средству принять решение.

Не зря говорят о магии чисел. Число, как абстракция весьма высокого уровня, одновременно и притягивает к себе людей, и отталкивает, вызывает страх. Задача тех, кто питает интерес к анализу, состоит в том, чтобы увеличить долю первого и уменьшить вес второго члена этой "пропорции".

Приучайте себя к сбору исчерпывающей информации

Вопрос для тех, кто не знает или забыл комбинаторику: сколько различающихся комбинаций можно получить из пяти букв: А, Б, В, Г, Д? Когда вы, проклиная нас, выпишите их все, при условии полной уверенности в том, что ни одну не пропустили, подумайте над двумя вещами. Знатоков комбинаторики приглашаем присоединиться к нашим размышлениям.

Во-первых, не поражает ли вас тот факт, что из столь малого числа элементов можно получить столь большое число их комбинаций? Нас это, откровенно говоря, даже иногда пугает, несмотря на знание комбинаторики, и вот почему. Когда мы принимаем практические решения, в семье или на работе, чаще всего мы совершаем классический выбор из двух альтернатив. Неужели большинство наших жизненных ситуаций столь просты, что могут быть описаны соотношением двух элементов? Верится с трудом. А если таких элементов три, то при осознании этого факта нам придется выбирать уже из шести вариантов! Напрашивается грустный вывод: многие решения мы принимаем "впотьмах", используя ничтожную информационную базу, потому что не хотим (или не можем) увидеть все поле возможных решений. Несомненно, люди различаются по желанию и возможностям максимизировать информационную базу принятия решений. И Аналитики здесь занимают первое место.

Во-вторых, тем, кто решал нашу задачу, не опираясь на комбинаторику, пришлось попотеть, особенно при проверке полноты составленных комбинаций. Если бы вы обладали нужными для решения этой задачки знаниями, ответ был бы найден быстро и с

абсолютной уверенностью в его правильности. Мораль: мало одного желания иметь исчерпывающую информацию для принятия решений; необходимо научиться находить источники информации, получать к ним доступ и эффективно извлекать требующиеся сведения. И тут Аналитики идут впереди всех остальных.

Сравняться с Аналитиком в искусстве сбора информации нелегко. Начинайте с самых простых вещей как в вашей профессиональной деятельности, так и в сфере увлечений, отдыха, быта.

Наведите порядок в вашей записной книжке. Вычеркните устаревшие сведения, внесите необходимые уточнения и дополнения. Постарайтесь это делать систематически.

Знаете ли вы, почему именно так названа улица, на которой вы живете или работаете? Когда она получила свое название и переименовывалась ли она? Если нет, соберите всю необходимую для ответа на вопросы информацию.

Какими справочными изданиями вы пользуетесь в своей работе и быту? Есть ли другие аналогичные издания, которыми вы не пользуетесь? Почему? Попробуйте их найти и хотя бы просмотреть.

Читая книгу, обращаете ли вы внимание на примечания, комментарии, предисловия и послесловия? Если нет, "исправьтесь" и воспользуйтесь проявленной о вас заботой автора.

Вероятно, у вас есть любимый писатель, художник, ученый. Попробуйте собрать, соразмерив ваши возможности, максимум объективной, достоверной информации об этих людях.

Если у вас есть домашняя библиотека (или коллекция пивных кружек), но нет каталога, составьте его по всем правилам. При необходимости проконсультируйтесь со специалистами.

Что вам известно из области права: гражданского, трудового, уголовного и т.д.? Пополните свои знания в наиболее важных для вас областях.

Вы собрались купить холодильник, компьютер или акции какого-то предприятия. Соберите как можно больше разнообразной информации об интересующем вас товаре. От нескольких десятков параметров, по которым вы станете сравнивать между собой имеющиеся в продаже модели персональных компьютеров, у вас, возможно, голова пойдет кругом. Сохраняйте спокойствие, помните, что это только упражнение. В данном случае никаких бед избыточная информация вам не принесет. К тому же вы всегда можете получить консультацию у специалиста. Зато вы лучше осознаете свои потребности и уберетесь от импульсивной, необдуманной покупки. Постепенно в каждой области принятия решений у вас сложится полная группа релевантных критериев.

Если ваш начальник - Аналитик (что случается довольно часто), вы можете серьезно преуспеть в овладении мастерством сбора исчерпывающей информации а заодно и в улучшении ваших с ним отношений. Как только вам будет поручено подготовить какое-то предложение, составить план или проанализировать отчет, выясните предельные сроки выполнения задания и в рамках отпущенного времени постарайтесь собрать максимум имеющих отношение к делу данных и использовать их в работе. Возможно, вы впервые порадуете своего шефа вашим рвением. А если на первый раз у вас останутся "лишние детали", попросите совета у шефа, и он вряд ли откажет себе в удовольствии помочь вам стать "настоящим человеком".

Два замечания. Очень важно любое упражнение не бросать на полпути. Доводить начатое дело до конца - значит поступать в лучших "аналитических" традициях.

Однако, если выполнение какого-либо из этих заданий (или аналогичных им) упражнений нарушает ваши жизненные планы, создает серьезные помехи в работе из-за перегрузки избыточной информацией, следует немедленно остановиться и скорректировать прием "аналитических процедур" в соответствии с вашими возможностями. Нам не хотелось бы, чтобы с вами случилось то, что произошло с бортовым компьютером космического корабля "Ариель" из известного рассказа Станислава Лема "Ананке".⁹⁵ Запрограммированный человеком с болезненной манией предусмотреть все возможные осложнения, которые могут произойти при посадке, компьютер сам себя заблокировал, требуя от систем корабля все больше данных в единицу времени по мере его приближения к поверхности Марса. Занятый обработкой огромного массива информации, компьютер уже не мог принимать решения в режиме реального времени, иначе говоря, оглох и ослеп, что привело к трагической катастрофе. У вас есть преимущество перед компьютером - ваш стиль мышления, отличный от аналитического. В известных пределах он защитит вас от информационной перегрузки, но одновременно будет служить препятствием на пути освоения навыков чуждого ему стиля. Выполняя упражнение, вам придется перейти с режима автоматического управления работой интеллекта на ручное (выключить на время интеллектуальный "автопилот"), чтобы усвоить непривычную стратегию. Будьте внимательны, руководствуйтесь здравым смыслом.

Учитесь картированию ситуаций

Мы просто отсылаем вас, как это сделали бы сами Аналитики, к соответствующей литературе, указанной ранее на страницах этой книги (см. сноски на с. 122 и с. 144). Не удивляйтесь тому, что часть книг рекомендована ранее для ознакомления с методами инвентаризации ресурсов - типично реалистической стратегии. Здесь нет противоречия, ибо картирование ситуации широко используется в качестве эффективного средства инвентаризации ресурсов. К тому же, анализ и учет ресурсов - один из моментов общности Аналитиков и Реалистов.

Читайте, выбирайте наиболее близкие вам способы и методы и внедряйте их в вашу деятельность. Каждый сможет найти то, что лучше соответствует его стилю мышления и характеру занятий. Идеалистам и Прагматикам, гордящимся - по праву - своей коммуникабельностью и гибкостью в отношениях с людьми, советуем обратить особое внимание на эффективность таких инструментов (само)организации, как схемы коммуникаций, сетевые графики и карты рабочего дня. Не опасайтесь отрицательного влияния на вашу открытость, доступность для других и обаяние. Эти аналитические инструменты только подчеркнут присущие вам достоинства и помогут использовать ваши огромные, но все же ограниченные ресурсы более целенаправленно и рентабельно. Кому, как не Прагматикам, попробовать?

Развивайте навыки корректора

Читайте как корректор все, что выходит из-под вашего пера или пишущей машинки (пишете ли вы письмо другу или объяснительную записку по поводу опоздания на работу). Обязательно внимательнейшим образом прочитывайте все, что вам возвращает машинистка после перепечатки, будь то отчет о работе или статья в газету. Привыкайте проверять, желательно дважды, любые ваши расчеты и вычисления, сколь скучной и непривлекательной ни показалась бы вам эта работа.

⁹⁵ Лем С. Следствие: Повести и рассказы.: Пер. с польск. Л.: Лениздат, 1990, с. 159-212.

Если вы из тех, кто от таких занятий начинает неудержимо зевать, теряет концентрацию внимания и утрачивает контроль над собой, - упражнение рассчитано прямо на вас.

Устанете от "корректорского" чтения своих произведений - переключитесь, для разрядки, на чтение чужих. Подойдет любая, изданная в последние год-два книга: сентиментальный роман, эротика, крутой детектив, фантастика. Условие одно: книгу выпустило издательство, обуреваемое желанием как можно быстрее заработать, оседлав волну спроса на определенного автора.

Кому опостылит выискивать опечатки, перейдите на аналитическое чтение. Здесь лучше обратиться к классике. Вполне подойдет "Евгений Онегин" с комментариями Н.Л. Бродского и Ю.М. Лотмана. Читайте, вдумываясь в каждое слово, каждую фразу. Задача - понять, почему Пушкин написал именно так, а не иначе, и что он хотел сказать. Такое чтение, помимо удовольствия, принесет вам практическую пользу. Известно, что люди, склонные к быстрому чтению (целыми предложениями и даже абзацами), обычно являются плохими корректорами и контролерами. Подход Аналитика требует, чтобы вы уделяли внимание каждому слову (а иногда каждой букве или цифре). Аналитическое чтение поможет вам приблизиться к традиции Аналитика.

Однако главным объектом ваших усилий должна быть собственная продукция. Проверяйте и перепроверяйте ваши тексты и расчеты. Через некоторое время, возможно, вы не сможете без содрогания подумать, насколько небрежной и неряшливой выглядела ваша прежняя продукция в глазах других людей. Как только это случится, смело поздравьте себя с успехом.

Учитесь концентрировать внимание на ограничениях

Исключительно полезное упражнение прежде всего для Идеалистов и Прагматиков, поскольку и тем, и другим свойственно мнение, будто для выполнения любой работы достаточно благих намерений и запаса энергии. Хотя, конечно, между ними существуют различия в том, какие намерения считать "благими" и что значит "выполнить" работу.

Составьте для себя памятку с перечнем вопросов следующего содержания:

1. Каковы крайние сроки завершения данной работы?
2. Какими ресурсами (людьми, оборудованием, материалами, финансами) я располагаю на данный момент?
3. Достаточно ли этих ресурсов для выполнения данной работы в установленные сроки?
4. Что (кто) может помешать выполнить данную работу должным образом?

Эти четыре основных вопроса, которые могут быть дополнены другими или видоизменены в соответствии со спецификой ваших занятий, лучше поместить там, где они будут постоянно попадаться вам на глаза: на столе под стеклом, в "ежедневнике" и прочих заметных местах.

Постарайтесь почаще задавать себе подобные вопросы и, конечно, честно отвечать на них, независимо от того, собираетесь ли вы купить кому-то дорогой подарок, затеываете крупномасштабное научное исследование или хотите взять ссуду в банке на приобретение кирпичного завода "Унитрон". Возможно, ответы на них помогут хотя бы на время снять розовые очки и посмотреть на мир беспристрастными глазами Аналитика. Совмещение различных точек зрения никому еще не повредило. Надеемся, что и вам "аналитический" опыт пойдет на пользу.

Командовать парадом буду я!

Не так уж редко случается, что социальная группа (семья, рабочий коллектив или общество в целом) лишается жизненной силы, энергии перед лицом некой злой силы и становится послушной игрушкой в ее руках. Зло, как известно, может принимать самые разные обличья: от войн, эпидемий и экологических катастроф до прелестных форм и прельстительных речей. И вот уже поведение одних напоминает движение фигур на шахматной доске, подчиненное абсолютному логическому порядку и начисто оторванное от реальной жизни.

Соблюдение установленных правил становится самоцелью. Другие, объединившись в политические партии или религиозные общины, ради достижения вечного блаженства в будущем несут смерть и разорение ныне живущим. Третьи, начисто забыв о здравом смысле и о полученном в XX веке высшем образовании, поклоняются новой сумасбродной "теории" так же, как их далекие предки - каменным идолам. Четвертые, придавленные грузом неблагоприятных обстоятельств, отступили, сдались, "приспособились": разводят руками - что тут поделаешь? - и ждут своего конца.

Чтобы переломить ход событий, заставить всех этих людей пристально посмотреть вокруг, вспомнить о здравом смысле, необходим человек, похожий на Рэнд-ла Макмерфи, героя известного романа Кена Кизи "Над кукушкиным гнездом". Нужен Реалист.

Перебравшись из тюрьмы в психушку, Макмерфи быстро смекнул, что и здесь, как везде, надо все брать в свои руки, если хочешь хорошо жить на этом свете. Первым делом - определить соотношение сил и постараться захватить лидерство. И Макмерфи делает это так, как сделал бы в любом другом месте: "Ребята, кажись, вы не такие уж сумасшедшие... Кто тут называет себя самым сумасшедшим? Кто у вас главный псих? Кто картами заведует? Я здесь первый день, поэтому хочу сразу понравиться нужному человеку - если докажет мне, что он нужный человек. Так кто здесь пахан-дурак?"⁹⁶

Естественно, что роль "главного психа" быстро переходит к Макмерфи (благодаря богатому жизненному опыту, умению моментально ориентироваться в ситуации и проникать в суть происходящего). После первого же сеанса групповой психотерапии Рэндл Макмерфи окончательно понял их цель: удерживать пациентов в мире подавленных желаний, фантастических, диких, порочных, и поэтому глубоко запятанных в бессознательном каждого человека. Регулярные сеансы терапии вынуждали пациентов вытаскивать эти желания на поверхность и сознавать их, поддерживая тем самым постоянное ощущение собственной ненормальности. Ему удалось точно определить и "главного злодея", заправляющего в клинике всей этой мерзостью,- старшую сестру мисс Гнусен.

Нет, конечно, Рэндл Макмерфи не изучал психоанализ в университете. Однако он точно понял суть ситуации и не менее точно ее описал. Как и все Реалисты, Макмерфи привык называть вещи своими именами, используя доступную каждому лексику. Именно так он и пытается раскрыть глаза своим "сопалатникам" на их реальное положение, споря с "интеллигентом" Хардингом - его предшественником на посту "главного психа": "Нет, браток, сестра ваша - яйцезетка она. Я их тысячу видел, старых и молодых, мужиков и баб. И на улице видел, и в домах - эти люди хотят сделать тебя слабым, чтобы держался в рамках, выполнял ихние правила, жил, как они велят. А как это лучше сделать, как тебя скрутить, как стреножить? А так: ударить, где всего больнее. Тебе в драке не давали коленом? Вырубашься

⁹⁶ Кизи К. Над кукушкиным гнездом: Роман/Пер. с англ. В. Голышева. М.: Радуга, 1989.

начисто, а? Хуже нет. Сил ни капли не остается. Если против тебя такой, который хочет победить, но не тем, чтобы самому быть сильнее, а тем, чтобы тебя слабее сделать, тогда следи за его коленом, будет бить по больному месту. Вот и старая стервятница тем же занимается: бьет по больному".

Макмерфи не собирается покорно, как остальные, сносить "удары" мисс Гнусен. Он объявляет ей войну, бросая одновременно своим собратям по несчастью вызов, чтобы расшевелить их: "Мол, вы, ребята, как хотите, но я не такой дурак, чтобы добровольно подставлять самое больное место". Действуя энергично, смело, с большой выдумкой и юмором, иногда нагло, он начинает понемногу обретать сторонников. Его энергия и упорство как бы передаются окружающим. Конечно, Макмерфи рискует: его попытки что-то сделать для этих людей могут быть ими же и отвергнуты, а сам он - предан. Отчасти он изведal и то, и другое. Но не отступил, не сдался, и пациенты стали "оживать", снова сознавать себя людьми с собственными реалистичными желаниями и интересами, правами и обязанностями. А затем и вести себя соответственно - как все нормальные люди.

С ситуациями, подобными описанной в романе Кена Кизи, в обычной жизни люди сталкиваются гораздо чаще, чем пациенты в сумасшедших домах всего мира. Для Реалистов - это "звездные часы", возможность проявить свои лучшие стороны и завоевать признание. Никто другой, при прочих равных условиях, не может сравниться с ними по способности пробуждать людей от спячки, заставить их смотреть в лицо реальности, придавать силы для борьбы и служить катализатором процесса изменения ситуации в направлении желаемой конкретной цели.

Другой тип ситуаций, благоприятных для проявления "реалистического" подхода, характеризуется необходимостью принятия конкретных практических решений "здесь и сейчас". Когда завтра (или даже через минуту) будет уже поздно.

Известный американский бизнесмен Харри Роузен вспоминает один занятный "реалистический" эпизод из своего богатейшего делового опыта.

Однажды Роузену удалось на выгодных условиях приобрести земельный участок под строительство многоквартирных домов в Луисвилле, штат Кентукки. Все складывалось великолепно. Как-то раз, когда Роузен сидел в кабинете, просматривая предложения на поставку стройматериалов, к нему вошел крупный толстый мужчина, который вел себя наигранно свободно, весело и беспрестанно похохатывал. Он заявил, что берется поставить весь требуемый для строительства бетон, но когда речь зашла о цене, назвал непомерно высокую, явно за пределами разумной. На отказ Роузена купить бетон по этой цене толстяк засмеялся и сказал, что все равно придется купить бетон у него, заплатив столько, сколько он требовал; потом рассказал об одном строящемся здании, которое за неделю до этого взлетело на воздух, и ушел.

Роузен не был новичком в бизнесе и о рэке знал достаточно. Его положение, однако, осложнялось тем, что он затеял новое дело в новом месте, где у него практически не было связей. И он решил действовать самостоятельно, будучи уверенным, что рэкетеры просто хотят заработать "легкие деньги". Неприятности им ни к чему. Они берут свое со слабых.

Когда толстяк явился к нему во второй раз, Роузен уже принял решение, и между ними состоялся очень короткий разговор. Вот как его передает сам Роузен:

- Ну, что, ты готов подписать контракт на бетон? - спросил толстяк с явной ухмылкой.

- А ты подготовил контракт с ценой, которую я готов заплатить?

- Э, нет. Та цена, которую называл тебе я, не изменилась.

- Тогда, - сказал я, - знаешь, что тебе лучше сделать, когда ты появишься в этой двери следующий раз?

- Что? - спросил толстяк.

- Взгляни в угол у меня за спиной. Там стоит заряженный дробовик, и если мне удастся дотянуться до него раньше, чем ты вылетишь из этой двери, я разнесу тебе башку.⁹⁷

Больше Роузен этого толстяка не видел.

Не следует воспринимать данный фрагмент как инструкцию по борьбе с рэкетом. Мораль, как говорится, в другом: полное самообладание, твердость духа, абсолютная убежденность в собственной правоте и есть те качества, которые позволяют Реалистам принимать острые решения в кризисных ситуациях, наподобие только что описанной. Конечно, кризис кризису рознь. Реалист-отец может столь же остро поставить проблему выбора перед сыном или дочерью, попавшими в затруднительное положение. И не только поставить проблему, но и помочь практически реализовать одобряемое им решение. Точно так же Реалистка-жена способна принять крутое конкретное решение в отношении провинившегося мужа. Кстати, о женщинах. Поскольку пешення и поступки Реалистов часто выглядят в глазах других людей довольно смелыми, их ассоциируют с типично "мужским" поведением, что абсолютно неверно. Надеемся, что следующая подлинная история из коллекции А.Харрисона и Р.Брэмсона⁹⁸ убедит вас в этом.

Молодая женщина по имени Марго решила провести отпуск со своими друзьями в Африке. В один из погожих дней компания вышла на маленьком рыболовном суденышке в океан. В трех милях от берега неожиданно отказал мотор, а затем, по непонятным причинам, баркас начал быстро тонуть. Прежде чем они поняли, что происходит, Марго, три ее друга и африканец-лодочник оказались в воде. Рядом плавали обломки мачты и несколько деревянных палубных решеток. У всех были спасательные жилеты, однако до берега было довольно далеко. И тут один из мужчин признался, что не умеет плавать.

Командование на себя взяла Марго. Приказ № 1: каждому взяться за обломок мачты или деревянную решетку и, используя их как поплавки, медленно плыть к берегу, работая только ногами. Приказ № 2: не умеющему плавать взяться вместе с ней за один кусок мачты; ногами работать тихо, не взбивая воду.

Благодаря самообладанию и четким командам Марго вся пятерка медленно и спокойно, без малейшей паники, начала движение к желанному берегу. Когда не умеющий плавать мужчина стал изо всех сил неуклюже бить по воде ногами, стремясь хоть чем-то помочь "слабой женщине", Марго твердо приказала ему прекратить и просто держаться за мачту.

Через два часа они благополучно добрались до берега, обессиленные, но счастливые. Мужчина, который весь путь "проплыл" рядом с Марго, спросил, почему она требовала, чтобы они плыли медленно и бесшумно, не плескаясь и не вспенивая воду.

Марго устало ответила, что, во-первых, ей, как хорошей пловчихе, было понятно, что три мили - это длинная дистанция; значит, чтобы ее преодолеть, следовало

⁹⁷ Роузен Харри У. Стань миллионером: Американский путь... Пер. с англ. М.: Экономика, 1992, с. 58.

⁹⁸ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 152.

беречь силы и разумно распределить их на весь путь. Во-вторых, океан полон акул и привлекать их к себе лишним шумом вовсе ни к чему. А объяснить все это в воде было тем более ни к чему, добавила Марго. Причин для беспокойства и страха хватало и без подобных пояснений.

История Марго служит типичным примером проявления одной из сильных сторон реалистического стиля, безотносительно к полу: когда дела складываются плохо и есть необходимость в твердых практических решениях, Реалисты явно выделяются среди прочих умением резко повернуть ход событий в благоприятном направлении. В известных обстоятельствах мы не можем себе позволить заниматься скрупулезным анализом, спекулятивными построениями, экспериментированием или координацией всех возможных точек зрения на проблему. Тут-то и нужен Реалист. К сожалению, кризисных ситуаций данного типа неисчислимо больше, чем Реалистов. Выход - в освоении стратегий реалистического стиля людьми иного склада. Если у вас есть желание стать "реалистичнее", вам придется сделать решительно и твердо.

Пять шагов к почетному званию "реалист"

Учитесь мыслить конкретно

Несмотря на попытку Гегеля еще в 1807 году в статье "Кто мыслит абстрактно?" лишить "абстрактное мышление" тех незаслуженных почестей, которые ему обычно воздаются, репутация этой формы познания, похоже, ничуть не пострадала. И сейчас многие уверены в том, что абстрактное мышление "выше" конкретного и мыслить абстрактно значительно труднее, чем конкретно. А ведь Гегель приводил в качестве примера "абстрактного мыслителя" рыночную торговку. Может быть, он имел в виду какую-то сверхсложную философскую аллегорию, недоступную уму простых смертных? Да нет, это один из самых понятных текстов Гегеля, в чем вы можете убедиться по следующему фрагменту:

"Эй, старуха, ты торгуешь тухлыми яйцами! - говорит покупатель торговке. - Что? - кричит та. - Мои яйца тухлые?! Сама ты тухлая! Ты мне смеешь говорить такое про мой товар! Ты! Да не твоего ли отца вши в канаве заели, не твоя ли мать с французами крутила, не твоя ли бабка сдохла в богадельне! Ишь целую простыню на платок извела! Знаем, небось, откуда все эти тряпки да шляпки! Если бы не офицеры, не щеголять тебе в нарядах! Порядочные-то за своим домом следят, а таким - самое место в каталажке! Дырки бы на чулках заштопала!" - Короче говоря, она и крупницы доброго в обидчице не замечает. Она мыслит абстрактно и все - от шляпки до чулок, с головы до пят, вкупе с папашей и остальной родней - подводит исключительно под то преступление, что та нашла ее яйца тухлыми. Все окрашивается в ее голове в цвет этих яиц, тогда как те офицеры, которых она упоминала, - если они, конечно, и впрямь имеют сюда какое-нибудь отношение, что весьма сомнительно, - наверняка заметили в этой женщине совсем иные детали."⁹⁹

Гегелю прекрасно удалась характеристика "абстрактного мышления" как плоского, однобокого, оторванного (лат. *abstractio* - отвлечение) от конкретной реальности. Диалектика беспощадна, ибо даже у Реалистов она вскрывает позывы к "абстрактной мысли" (помните стратегию "упрощение" и ее издержки?) Однако нас здесь интересуют позитивные качества реалистического стиля, в первую очередь - умение мыслить конкретно, которого особенно недостает верным Идеалистам и увлекающимся Синтезаторам.

⁹⁹ Гегель. Работы разных лет. В 2-х т. Т. I. М.: Мысль, 1972, с. 393.

Есть прелестное выражение - в принципе. Часто ли вы говорите себе и другим, что "в принципе это возможно" или "в принципе это выглядит так"? А как насчет технологии, реализации? Склонны ли вы думать о ней в ходе принятия "принципиальных" решений? Если нет, то самое время сделать для себя правило проверки оригинальных и красивых идей, планов и проектов на оселке конкретизации. Почаще вспоминайте тот вывод, который сделал Норберт Винер в книге "Кибернетика и общество", анализируя фантастическую идею телепортации человека: идея передачи человека по телеграфу в принципе осуществима, но технические трудности, возникающие при ее реализации, носят принципиально непреодолимый характер, по крайней мере в настоящее время.

Для Идеалиста, например, план - это проект будущего, всегда незавершенный и не полностью готовый к применению. С такой точки зрения он и не должен быть связан с немедленной реализацией. Это, так сказать, - "документ навыворот", а его реалистичность заключена в существовании самого плана. Однако планы составляются для того, чтобы действовать; поэтому рано или поздно вопрос выбора окончательного конкретного варианта встает перед всеми, и раньше других перед Реалистом. Для него план имеет значение только в том случае, когда он может быть выполнен, а планирование неразрывно связано с определением средств, коими можно реализовать все пункты плана. Что ж, попробуйте составить ваш следующий план в реалистичной манере. Пусть он получится не столь впечатляющим, как обычно, зато наверняка будет выполнимым.

Старайтесь развивать навыки конкретного мышления при малейшей возможности (даже там, где, казалось бы, и думать-то не над чем). Вам пришлось по душе, например, оригинальная кухонная мойка для посуды. Импортная, вроде бы удобная, да и цена в пределах ваших возможностей. Чего тут думать? Тем не менее, прежде чем выложить деньги, задайте себе несколько конкретных вопросов. Подойдет ли она по габаритам на место старой без переделки? Если нет, то во сколько обойдется дополнительная работа? Удастся ли без проблем соединить этот гипнотизирующий блеском никеля и цветного стекла смеситель с трубами? Если нет, то сколько будет стоить работа по согласованию диаметров труб и нарезке резьбы? Впишется ли новая мойка в интерьер вашей кухни? Что вы сможете предпринять, если она будет выделяться, как бельмо на глазу? Что вы собираетесь делать с вашей старой мойкой? От чего вам придется отказаться в ближайшее время, если вы потратитесь на покупку новой мойки? И т.д. Поверьте, что подобные простые вопросы многих уберегли от разочарования и фрустрации и позволили сэкономить массу денег и времени (при условии, конечно, честных ответов).

И еще вопрос - о вопросах. Надеемся, что вы помните одну из реалистических стратегий, названную нами "Что? Где? Когда и как? Зачем и почему?" Вероятно, большинству из вас известен и русский перевод стихотворения Киплинга, две строчки которого выглядят так: "Есть у меня шестерка слуг... Зовут их: Как и Почему, Кто, Что, Когда и Где". Теперь всем понятно, откуда мы позаимствовали название стратегии. Тогда почему мы исключили вопрос "Кто?", не ради же рифмы? Очевидно, что Реалисты задают его не реже других, но лишь при известных обстоятельствах. Подумайте, когда им не терпится получить на него ответ, а когда ответ им известен заранее и обсуждению не подлежит? После того, что вы узнали о Реалистах, для вас не составит труда решить эту простенькую задачку на конкретизацию.

Учитесь оценивать ресурсы

Для знакомства со специальными методами анализа и оценки ресурсов мы отсылаем вас к соответствующей литературе. Выбирайте в соответствии с родом ваших занятий и проблем...

В простейших же случаях никакого особого метода и не требуется. Берете лист бумаги, делите его на две части вертикальной линией. Слева выписываете то, что вам требуется для решения конкретной задачи: деньги, время, информация, помощники и т.д. Справа указываете то, чем располагаете на данный момент. Весьма желательно, чтобы ваши потребности и наличные ресурсы были оценены как можно точнее. Затем можно приступить к анализу, который конечно будет зависеть от сложности решаемой задачи. При обнаружении дефицита ресурсов определенного типа стоит рассмотреть возможности их замещения ресурсами другого типа. Иначе говоря, попытаться составить нечто вроде тождества вида "10000 руб. ~ 2 друзьям". Однако, будьте чрезвычайно осторожны, производя подобные замещения. И вообще - стремитесь к объективности в оценке ресурсов.

Техническую сторону инвентаризации ресурсов освоить довольно просто. Труднее сделать анализ и оценку ресурсов привычной заботой. Но самое трудное - сохранить объективность, быть честным и непокладистым в понимании ситуации.

Кое-кто из нас склонен "делить шкуру неубитого медведя". Кому-то кажется, что в его распоряжении весь мир, поскольку везде у него друзья, много друзей. Кто-то уверен, что его великолепную идею должны поддержать все, кроме разве круглых идиотов. А кому-то, по его мнению, на этот раз просто должно повезти, так как давно уже не везло. Вот только "друзья" в нужный момент оказываются далеко, а рядом, как назло, сплошной стеной стоят непонимающие вас "идиоты". И, естественно, - "не везет"! Чтобы "повезло" в инвентаризации ресурсов, нужно быть скорее пессимистом (что и делает настоящий Реалист), чем оптимистом. Или, по крайней мере, рассматривать два варианта - наилучший и наихудший. В некоторых случаях, используя их как артиллерийскую "вилку", можно попытаться найти более взвешенное решение.

Учитесь выделять главное

Когда вы рассказываете о чем-то важном (с вашей точки зрения), часто ли вас прерывают и просят быть ближе к делу? Охватывает ли вас ужас и растерянность, когда за пять (десять, тридцать) минут вам необходимо изложить сложный вопрос перед непрофессиональной (или высокопоставленной) аудиторией? Часто ли вы не укладываетесь в регламент, выступая на собрании, совете, конференции? Испытываете ли вы затруднения, втискивая материалы вашего исследования в рамки (всегда такие узкие) научной статьи? Трудно ли вам составить аннотацию или резюме вашей (или чужой) работы? Редко ли вас выбирают в редакционную комиссию по подготовке проекта решения собрания?

Если хотя бы на какие-то из этих вопросов вы ответили "да", это упражнение вам просто необходимо.

Перво-наперво, нужно преодолеть неверную установку, будто чем более подробно, детально и контекстно сообщение, тем оно ценнее и понятнее. Кроме особых случаев, это чаще всего не так. Возьмем, к примеру, статистическую аналогию. Вряд ли кто будет спорить с тем, что два числа - математическое ожидание и дисперсия - могут с успехом заменить несколько сотен или тысяч многозначных чисел, вооружив нас достаточной информацией для принятия решения. Конечно, заменяя многое немногим, мы теряем какую-то часть информации, но когда такая замена совершается с соблюдением "правил игры", потери несущественны. Да и кто сказал, будто информацию можно передавать вовсе без потерь? Вечный двигатель пока не изобретен. Кому не совсем понятна наша аналогия, пусть вспомнят тютчевское "мысль изреченная есть ложь". Возможно, свидетельство Поэта охладит пыл тех, кто верит в силу бесконечных пояснений, уточнений и дополнений.

Для тренировки навыков выделения в проблеме главного (и соответственно отбрасывания всего второстепенного) у вас масса возможностей.

Найдите старый научный отчет или статью и задайтесь целью вдвое сократить объем, не исказив содержание. Попробуйте проделать то же с вашей новой продукцией. Это будет труднее. Не получится наполовину, сократите на треть, на четверть или, в крайнем случае, на одну восьмую, но дальше не отступайте. Возьмите за правило просматривать всю вашу письменную продукцию с целью сокращения объема.

Придумайте для себя игру, например, "три предложения". Читая газету или журнал, пытайтесь передать содержание любой статьи тремя простыми предложениями. Можно с успехом рассказывать в такой форме о прочитанном своим близким и друзьям, а вопросы, которые (они зададут), покажут вам, насколько вы преуспели в этом упражнении.

Учитесь писать резюме и аннотации своих и чужих произведений. Можно воспользоваться специальными методическими пособиями; их вы найдете в библиотеке, но, к сожалению, среди них нет таких, которые хотелось бы особо рекомендовать вам. Придется учиться на собственном опыте.

Дайте обет никогда не нарушать регламент, где бы вам ни пришлось выступать. Скорее всего, вы согрешите, и не раз. Тщательно анализируйте каждый такой грех и (чтобы избежать его повторения) наказывайте себя в ощутимой, прогрессирующей манере, - это лучше, чем дожидаться наказания от других.

Если у вас есть возможность заниматься тренингом в паре с человеком, страдающим тем же "пороком", можно выкроить часть досуга под следующую забаву.

Выберите интересующую обоих тему для обсуждения. Содержание не имеет значения, важно одно - тема должна быть конкретной (новая программа правительства, события в одной из "горячих точек", новый фильм известного режиссера и т.д.). Вы начинаете раскрывать выбранную тему в привычном для вас стиле, не жалея времени. Ваш партнер внимательно слушает, засекая время вашего монолога с помощью секундомера. Затем он пересказывает вам содержание услышанного, но уже в два раза быстрее, а вы осуществляете контроль по секундомеру. Не прерывайте партнера если он превысит регламент, но как только он закончит - сообщите ему результат. Затем - ваша очередь изложить свой рассказ, уложившись в половину времени партнера, и т.д. Если вам обоим удастся каждый раз сокращать время наполовину, двух-трех циклов достаточно, и можно, перейдя к новой теме, начать все сначала. В результате вы, возможно, искренне удивитесь, насколько легче понять друг друга без большинства тех слов, о которых вы привыкли думать как о совершенно необходимых. А дальше?

Учитесь писать просто и кратко

Образец выше перед вами.

Учитесь возвращать(ся) к реальности

Как вам известно, Реалисты - непревзойденные мастера возвращать к реальности других. Вот типичный пример.

Однажды к бизнесмену, которому в Вашингтоне принадлежало несколько домов, обратился молодой выпускник колледжа.

- Я хотел бы работать у вас, - сказал молодой человек. - У меня ученая степень по управлению частным бизнесом, и я закончил колледж с лучшими оценками в своей группе.

- Прекрасно. А что бы вы хотели делать для меня? Молодой человек гордо напыжился:

- Я хотел бы получать двадцать пять тысяч долларов в год. Я смогу решить все ваши проблемы.

Бизнесмен подумал немного и кивнул:

- Конечно, человек, который решит все мои проблемы, стоит двадцати пяти тысяч долларов.

- С какой же проблемы мне начать? - улыбаясь, спросил молодой человек.

- Где взять эти двадцать пять тысяч долларов? - не колеблясь ни минуты ответил бизнесмен.¹⁰⁰

Возможно, Аналитикам и Идеалистам не удастся освоить подобную манеру возвращения других на грешную землю. Да и не в манере главное. Человеку можно ведь просто сказать: "Давайте посмотрим себе под ноги" или "Что мы можем сделать здесь и сейчас, чтобы решить нашу проблему?" А что важно - так это выработать у себя иммунитет к "реалистическим" колкостям, перестать обижаться. Лучше всего рассмеяться в ответ, поблагодарить за "отрезвление" и продолжить конструктивный разговор, если в нем есть еще необходимость (другими словами, если у вас есть что предложить Реалисту).

Еще важнее научиться возвращаться к реальности самим, без посторонней помощи. Реалистам-то это ни к чему, они и так твердо стоят на земле, а вот остальные...

Мы вовсе не собираемся лишать Синтезаторов, Аналитиков и Идеалистов любимых занятий. Фантазируйте, создавайте умозрительные теории и утопические планы, наслаждайтесь абсолютной точностью логического анализа и коллапсом парадоксов. Когда вы уделите (хотя бы отчасти) свои страсти и почувствуете благородную усталость - самое время приступить к упражнению. Задайте себе в отношении того, чем только что увлеченно занимались, один простой вопрос: "Какое практическое применение можно этому найти?" Причем здесь и сейчас, а не в XXI веке. Ваши "ответы - предложения" должны быть как можно более конкретными (понимай: осуществимыми). Проверьте их на каком-нибудь знакомом Реалисте, компетентном в данном вопросе. Если они его не удовлетворяют, продолжайте упорно работать над поиском практических приложений. В случае успеха - вы не пожалеете о потраченном времени. В случае неудачи - станете чуточку реалистичнее. Вы ведь хотели этого!

Предлагая вам подобное упражнение, мы не покушаемся на самодостаточность фундаментальной науки (и чистого искусства). Однако и "небожителям" приходится, как свидетельствует история наук и искусств, спускаться на "грешную землю" и принимать участие в мирских заботах. "Небо" и "земля" - понятия соотносительные, одно без другого просто не существует. Поэтому вопрос о практическом применении можно считать универсальной задачей для тренировки навыков реалистического мышления. Дело за вами.

* * *

В заключение хотелось бы, еще раз используя лингвистическую метафору, сказать несколько слов о практической пользе предлагаемых упражнений. О том, как расширение стратегического арсенала может сказаться на вашей жизни.

¹⁰⁰ Роузен Харри У. Стань миллионером: Американский путь : Пер. с англ. М.: Экономика, 1992, с. 47-48.

Все зависит от того, насколько упорно вы станете работать над освоением стратегий новых для вас стилей мышления. Если вы познакомились с заинтересовавшими вас упражнениями, пару раз попробовали их выполнить и по каким-то причинам прекратили ваше "стилистическое" образование, результаты будут скромными. Вероятно, вы сумеете отличить Аналитика от Синтезатора в типичных ситуациях и, может быть, даже достичь с ними взаимопонимания по простейшим вопросам. Однако вряд ли стоит рассчитывать, что вам удастся в спонтанно возникающих ситуациях свободно применять адекватные мыслительные стратегии "неродного" стиля. Неизбежны ошибки,- такие же, как при попытках говорить на иностранном языке на начальном этапе обучения. Они могут быть забавными, как в случае с английским языком, когда (изменив случайно долготу гласного звука) студент вместо скучного нейтрального слова произносит грубое ругательство. Но они могут стать серьезными, когда человек "сворачивает" обучение и начинает вести себя как полиглот ("полистилист"), явно переоценивая свои скромные знания и умения. Правда, даже поверхностное знакомство с различными стилями изнутри - лучше абсолютного неведения...

Если же вы серьезно взялись за интеллектуальное саморазвитие, вас ожидает трудный и долгий путь и исключительно полезные приобретения. Продолжая аналогию с изучением языков, есть все основания утверждать, что выучивший в совершенстве хотя бы один иностранный язык никогда не станет упрекать себя, будто зря потратил силы и время и ничего не приобрел. "Билингв" (не говоря уже о полиглоте) более свободен, чем человек, говорящий на одном языке. Свободен в мыслях, решениях и поступках, свободен от национальных, расовых, религиозных и идеологических предрассудков. В общем, владение несколькими языками сближает человека с другими, прежде чужими ему людьми (иногда даже врагами), но не размывая, а наоборот, подчеркивая его индивидуальность.

Ожидающие вас в результате освоения новых стилей мышления награды сильно напоминают только что описанные преимущества "многоязыких" перед "одно-языкими". Конечно, вам придется потрудиться, проявить волю, упорство, терпение и смелость. Лишь с практикой исчезает неуверенность, скованность, неестественность. Это справедливо в отношении формирования любых навыков: летчику необходимо налетать определенное количество часов, чтобы обрести квалификацию, водителю - наездить, и т.д. Вот и вам нужно будет в реальных ситуациях "намыслить" в несвойственном вам стиле некое количество часов, чтобы его освоить. После чего вы вправе ожидать, что

- станете значительно лучше понимать "инакомыслящих" и легче находить с ними общий язык. Вам станут понятны их подходы к проблемам, мотивы и ход рассуждений. Вам проще будет отыскивать действенные контраргументы в случаях принципиального несогласия, сохраняя эмоциональное равновесие;
- станете несравненно точнее и полнее осознавать собственный, основной стиль мышления, глубже понимать его достоинства (и недостатки) в сравнении с другими (освоенными вами) стилями;
- сумеете лучше управлять работой вашего интеллекта, повысите гибкость и скорость реагирования, точность выбора стратегий сообразно ситуациям из гораздо более широкого спектра, чем раньше.

Не так уж и мало, не правда ли? Если добавить, что эти изменения не могут не отразиться - положительно, конечно,- на ваших взаимоотношениях с людьми и профессиональных достижениях, то, пожалуй, стоит попробовать.

А нам лишь останется пожелать всем, ступившим на трудный, но увлекательный путь самопознания и саморазвития,

УДАЧИ!

ПОЙМИТЕ НАС ПРАВИЛЬНО (ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ)

Настало время хотя бы кратко объяснить тем, кого это интересует, теоретические истоки и основы предлагаемого здесь подхода к диагностике и развитию стилей мышления. Характер книги и ограниченные рамки послесловия определяют цель - разъяснить авторскую позицию, избегая анализа или, того хуже, научных дискуссий. Ведь основные наши читатели - не специалисты - психологи, а люди разных профессий, заинтересованные в получении практической помощи от психологов в решении своих деловых и житейских проблем. Большинство, вероятно, имеет высшее или среднее специальное образование, что позволяет нам надеяться на две вещи. Во-первых, что от нас не ждут "жареных новостей" с научной психологической "кухни". Во-вторых, что уровень наших читателей дает нам возможность использовать достаточно строгий язык, без бесконечных лирических отступлений по поводу значения того или иного термина.

В понятии "стиль мышления" (или "интеллектуальный стиль") нашел выражение тривиальный факт: люди думают по-разному об одном и том же. Индивидуальные различия в мышлении оказались настолько разноплановыми, зависящими от такого большого числа факторов, что привести их к общему знаменателю не удалось до сих пор, несмотря на почти вековую историю их экспериментального изучения. Естественно, появилось несколько десятков подходов и теорий познавательных, или когнитивных (в том числе интеллектуальных) стилей, а их создатели и сторонники получили прекрасную возможность вести бесконечный научный спор на страницах журналов и на многочисленных конференциях и симпозиумах.

И мы тоже принадлежим к определенной научной "семье". Но не эта "принадлежность" повлияла на выбор концепции стилей мышления, представленной в данной книге (хотя на реализации концепции в тексте принадлежность эта несомненно сказалась).

Поскольку мы хотели написать руководство по диагностике, самопознанию и саморазвитию для "непосвященных" (в духе распространенной за рубежом серии "Помоги себе сам"), нам пришлось ориентироваться прежде всего на практические соображения в поисках подходящей теории стилей.

Во-первых, нам сразу же пришлось отказаться от суперсовременных подходов к изучению познавательных стилей, не получивших достаточной экспериментальной проверки и широкого использования в работе практиков. Таким образом, область поиска сужается до психологического классицизма и неоклассицизма.

Во-вторых, предпочтение отдавалось тем концепциям, понимание которых не требовало бы от наших читателей специальных психологических знаний. По этой причине, например, в стороне остались психоаналитические теории стилей, хотя отдельные результаты, полученные в рамках психоанализа и неопсихоанализа¹⁰¹, мы просто не могли обойти вниманием в разработке и интерпретации стилей мышления, описанных в этой книге.

В-третьих, искомая концепция должна носить прикладной, практический характер, быть легко применимой для анализа индивидуальной и групповой деятельности в

¹⁰¹ Юнг К.Г. Психологические типы/ Пер. с англ. Е.И.Рузера. М.: Алфавит, 1992; Myers I.B. Gifts differing. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press, 1980; Myers I.B., Mc Caulley M.N. Manual: A guide to the development and use the Myers-Briggs type indicator. Palo Alto CA: Consulting Psychologists Press, 1985; Fromm E. Man for himself: An inquiry into the Psychology of Ethiss. N.-Y.: Fawcett Premier, 1988 (5th ed.) и др.

разнообразных ситуациях. Поэтому нас интересовали подходы, в которых стили мышления трактуются как единство внутренних (интеллектуальных, эмоциональных, волевых, мотивационных) и внешних (поведенческих) характеристик. Понимаемые таким образом стили представляют собой более крупные единицы ("молекулы") человеческой деятельности, нежели традиционные "когнитивные стили" ("атомы") - индивидуально своеобразные способы интеллектуальной переработки информации о своем окружении. Они ближе примыкают к типам личности, чем к индивидуальным особенностям мышления. В отличие от "когнитивных стилей", которые выявляются только с помощью лабораторных методик и строгих тестовых процедур (образно говоря, с помощью психологического "микроскопа"), более крупные стили мышления доступны для наблюдения и самонаблюдения "невооруженным глазом", хотя и обязательно "обученным". Поэтому дополнительным критерием для выбора подходящей нам концепции стилей мышления стало требование разработки на ее основе простого и широко апробированного инструмента для выявления и оценки соответствующих стилей (опросника, схемы наблюдения и т.п.).

В результате мы оказались, если несколько упростить ситуацию, перед "выбором из трех". Остается объяснить мотивы наших предпочтений.

В качестве первого претендента на роль базовой теории для книги такого рода, как наша, могла бы быть названа концепция латерального мышления, своими корнями уходящая в учение о функциональной асимметрии мозга¹⁰². Как установлено, в основном в результате клинических нейрофизиологических исследований, полушария мозга человека выполняют разные функции. Левое контролирует правую сторону тела и несет ответственность за анализ, произвольное планомерное восприятие, счет, речевые функции, логическое, понятийное мышление. В целом, левое полушарие можно назвать "рациональным". Правое полушарие контролирует левую сторону тела и отвечает за целостное образное восприятие, невербальную коммуникацию и понимание интонационной стороны речи, интуитивное, ассоциативное мышление и др. Поэтому, в противоположность левому, правое полушарие называют иногда "иррациональным", без какого-либо оттенка мистики, единственно с целью подчеркнуть особые принципы переработки информации ("образно-эмоциональную" логику). Следует лишь добавить, что "рациональность" левого полушария достигается только благодаря "иррациональности" правого, и наоборот. Иначе говоря - нормальная психическая жизнь и, в частности, мышление обеспечивается непрерывным взаимодействием и парной работой обоих полушарий мозга.

Соответственно были выделены два типа (или стили) мышления: "левополушарное" и "правополушарное" (иногда выделяют третий - промежуточный). Концепция получила весьма широкое признание и распространение. В ее рамках разработаны десятки методик диагностики "право-левополушарности" мышления и еще больше систем упражнений, в основном, для развития "правополушарного" мышления, поскольку именно этот тип считается "униженным и оскорбленным" в западной культуре. Концепция латерального мышления носит ярко выраженный прикладной характер (различные виды обучения, профориентация и профподбор, научное творчество и искусство).

¹⁰² Спрингер С, Дейч Г. Левый мозг, правый мозг: Пер. с англ. М., Мир, 1983; Брагина Н.Н., Доброхотова Т.А. функциональные асимметрии человека. М.: Медицина. 1981 /2-е изд.. 1988/; Сергеев Б.Ф. Ум хорошо... М.: Мол. гвардия, 1984; Грановская Р.М., Березная И.Я. Интуиция и искусственный интеллект. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та. 1991; Жариков Е.С., Золотое Л.Б. Как приблизить час открытий, Кишинев: Штиинца, 1990, с. 144-149.

Тем не менее мы, по ряду соображений, вынуждены отказаться от использования этой концепции в качестве теоретической базы.

Чем больше приложений находит концепция латерального мышления в различных сферах человеческой деятельности, тем заметнее становится ее отрыв от исходной физиологической основы и превращение в феноменологию мышления. Причины понятны, так как оценить доминантность одного из полушарий, лежащую в основе предпочтения одного из типов латерального мышления, можно лишь в хорошо оснащенной физиологической лаборатории (которых, как вы понимаете, не так много). Да и не каждый захочет подвергать себя "каким-то там опытам". Дело зашло так далеко, что в качестве прямой основы "право-левополушарности" мышления рассматривается специфика культуры (Восток - Запад, искусство - наука и др.).

Малое количество категорий - два или, в лучшем случае, три типа мышления - оказывается труднопреодолимым препятствием на пути качественного описания интеллектуального многообразия человека в рамках концепции латерального мышления.

Наконец, о право - левополушарном мышлении опубликовано немало книг и статей, в том числе и на русском языке (что, бесспорно, является позитивным фактом). И поскольку нам неизвестны (на данный момент) какие-то принципиально новые достижения в области исследования функциональной асимметрии мозга человека, мы сочли нецелесообразным умножать число книг по этой теме еще на одну, описывая по-иному то, что уже успели сделать квалифицированно, доступно и занимательно другие.

Вторая концепция, которой можно было бы воспользоваться для наших целей, принадлежит современному американскому психологу Роберту Стернбергу, широко известному благодаря оригинальной "триархической теории интеллекта"¹⁰³ и обширным исследованиям повседневного, практического мышления.

Развивая "триархический" подход, Р. Стернберг предложил не менее оригинальную теорию интеллектуальных стилей,¹⁰⁴ понимаемых как своеобразный интерфейс между интеллектом и личностью. Так как ядром триархической модели является принцип психического самоуправления (результат интериоризации принципов государственного правления), центральным оказывается вопрос о том, как личность управляет "ментальным государством" - интеллектом, или иначе, вопрос о стилях, а не об уровнях интеллекта.

Стилевая организация интеллекта, по Р. Стернбергу, выглядит следующим образом.

¹⁰³ Sternberg R.J. Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

¹⁰⁴ Sternberg R.J. Mental self-government: A theory of intellectual styles and their development//Human Development, 1988. Vol-31(4). P. 197-221; Siernberg R.J. The triarchic mind: A new theory of human intelligence. N.-Y.: Viking Penguin Inc., 1988. P. 275-295.

Интеллектуальные стили	
1. Функции:	3. Уровни:
1.1. Законодательная	3.1. Глобальный
1.2. Исполнительная	3.2. Локальный
1.3. Судебная (оценочная)	
2. Формы:	4. Сфера:
2.1. Монархическая	4.1. Внутренняя
2.2. Иерархическая	4.2. Внешняя
2.3. Олигархическая	
2.4. Анархическая	5. Ориентация:
	5.1. Консервативная
	5.2. Прогрессивная

Пять относительно независимых параметров "ментального государства" разделяются на 13 интеллектуальных микростилей: законодательный (легислатив-ный), исполнительный, оценочный, монархический и т.д. Здесь нет возможности дать даже краткую характеристику каждого из них, - рассмотрим лишь один пример. Сравним три функции (власти). Люди с легислативным стилем мышления отдают предпочтение изобретению, формулированию и планированию новых стратегий, решений, концепций и т.д. Им нравится создавать собственные "правила игры" и вести дела по-своему, ставить и решать проблемы, которые до них никто не решал, открывать новые сферы приложения сил. Поклонники исполнительного стиля предпочитают заниматься конкретизацией и реализацией планов, проектов, концепций, созданных "законодателями". Они склонны соблюдать установленные правила, законы, традиции, отбирать методы решения проблем из уже имеющихся, да и сами проблемы хотели бы видеть в привычной, традиционной формулировке. Отдающие преимущество судебной функции ориентированы на оценку и контроль всех этапов решения проблемы. Конечно, у каждого из нас в той или иной степени развиты все три Функции, а микростиль характеризует их соотношение.

Все возможные комбинации 13 чистых микростилей образуют множество из 96 чистых макростилей, например, "законодатель, консерватор, монархист, глобалист, ориентированный на внутреннюю сферу" и т.д. О числе комбинированных микро- и макростилей лучше не думать.

Концепция Р. Стернберга обладает исключительными возможностями дифференциации интеллектуальных стилей; она базируется на ясных теоретических предпосылках, носит выраженный прикладной характер и дополняется набором "ситуативных тестов" для диагностики микростилей. Тем не менее, время использования этой концепции непрофессионалами у нас, по-видимому, еще не пришло. Настораживает громоздкость как самой схемы стилей, так и диагностических средств. Поскольку, на данный момент, ни одна из работ Р.Стернберга не опубликована в переводе на русский язык, подробное изложение концепции, описание тестов и упражнений по интеллектуальному тренингу потребовало бы увеличить объем нашей книги в несколько раз, что сейчас попросту невозможно.

Поэтому мы остановили свой выбор на подходе Ал-лена Харрисона и Роберта Брэмсона (США), который, во многих отношениях, занимает промежуточное положение между биоцентристской (по крайней мере, в ее истоках) концепцией латерального мышления и социоцентристской концепцией интеллектуальных стилей Р.Стернберга.

Теоретической базой подхода А. Харрисона и Р. Брэмсона к изучению стилей мышления явились результаты исследований философских систем познания действительности, выполненных известным методологом и специалистом по теории

систем Уэстом Чёрчменом¹⁰⁵. Вероятно, именно пять основных эпистемологических моделей (т.е. моделей познания мира), описанных У.Черчменом, послужили главной причиной выделения пяти чистых стилей мышления и выбора их названий в концепции А.Харрисона и Р. Брэмсона. А утвердиться в правоте и обоснованности такого подхода им помог философ Ю.Бачлер, одновременно и совершенно независимо от остальных описавший пять типов методологии философских исследований,¹⁰⁶ хорошо коррелирующих с типологией У.Черчмена. С незначительными изменениями мы приводим таблицу соответствий между результатами У. Черчмена, Ю. Бачлера, А. Харрисона и Р. Брэмсона, составленную последними.¹⁰⁷

А.Харрисон, Р.Брэмсон	У.Черчмен		Ю.Бачлер	
Стили мышления	Персона- фикация метода изу- чения дей- ствительно- сти	Централь- ная идея	Персона- фикация методоло- гии	Централь- ная идея
Синтезатор	Гегель	Диалекти- ка, Фено- менология	Уайтхед	Филосо- фия про- цесса
Идеалист	Кант	Философ- ский идеа- лизм	С.Т.Коль- ридж	Неоплато- нический трансцен- дентализм
Прагматик	Э.А.Сингер	Философ- ский праг- матизм	Дьюи	Прагма- тизм Социаль- ный экспе- римент
Аналитик	Лейбниц	Символиче- ская логика	Декарт	Научный метод
Реалист	Локк	Эмпиризм	Бентам	Утилита- ризм

Следует сделать два пояснения к этой таблице. Пожалуй, все имена философов, за исключением Э.А.Сингера (E. A. Singer), известны нашим читателям или, по крайней мере, информация о них доступна. Что касается биографии Э.А.Сингера - американского философа прагматической ориентации, то мы знаем о нем лишь то, что он работал в Пенсильванском университете и перед второй мировой войной был учителем хорошо знакомого отечественным системщикам, кибернетикам и экономистам Рассела Акоффа¹⁰⁸.

¹⁰⁵ Churchman C.W. Challenge to reason. N.-Y.: Mc Graw Hill, 1968, ch. 14; краткое описание выделенных У. Черчменом пяти эпистем см. в кн.: Гиг Дж., ван. Прикладная общая теория систем. В 2-х кн. Кн.2. М.: Мир, 1981, с. 572-576.

¹⁰⁶ Buchler J. The concept of method. N.-Y.: Columbia University Press, 1961

¹⁰⁷ Harrison A.F., Bramson R.M. The art of thinking... P. 179.

¹⁰⁸ Акоффа Р. Планирование будущего корпорации : Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985, с. 5-6.

Фрагментарную характеристику взглядов Э.А.Сингера можно найти в работах Р. Акоффа и Дж. ван Гига, переведенных на русский язык.

Приведенные в таблице персонификации не следует понимать так, будто Гегель и Уайтхед были Синтезаторами, а Канту и Кольриджу был присущ идеалистический стиль мышления. В действительности, соотношение до известной степени противоположное. Гегель, Уайтхед и др. были создателями определенных Методов изучения действительности, и именно эти методы послужили прототипами для построения, так сказать, полной группы стилей мышления в рамках концепции А.Харрисона и Р.Брэмсона. Индивидуальные особенности мышления и личности именитых философов в данном случае вынесены за скобки и могут анализироваться уже с позиций рассматриваемого подхода в общем ряду с простыми смертными.

Таким образом, концепция А.Харрисона и Р.Брэмсона базируется на теории познания (иначе говоря, на гносеологии или эпистемологии), являющейся, на наш взгляд, достаточно прочной и универсальной основой. Подтверждением тому оказывается тесная смысловая корреляция между описанными в данной книге пятью стилями и другими известными типологиями. Приведем лишь несколько примеров.

Люди с левополушарным (во всяком случае, на уровне феноменологии) мышлением склонны использовать стратегии Аналитиков и Реалистов, а правополушарные - стратегии Идеалистов и Синтезаторов. Прагматики занимают промежуточное положение.

Министили Р.Стернберга великолепно вписываются в стили мышления А.Харрисона и Р.Брэмсона. Так, Синтезаторы склонны к законодательной функции, олигархической форме, глобальному уровню, прогрессивной ориентации и предпочитают внутреннюю сферу. Прагматики склонны совмещать исполнительную, законодательную и оценочную функции (действуя по обстоятельствам), приверженны анархической форме, имеют прогрессивную ориентацию, предпочитают локальный уровень и внешнюю сферу.

Ранее, при описании стратегий Аналитика (см. с. 107-125), мы показали, что "когнитивные стратегии" Дж. Брунера так же легко вписываются в пять обсуждаемых здесь стилей.

Наконец, традиционные "когнитивные стили"¹⁰⁹ ведут себя столь же хорошо по отношению к этим пяти стилям мышления. Так, Аналитики явно "рефлексивны", тогда как Прагматики "импульсивны". Синтезаторы скорее "полнезависимы", а Реалисты - "полезависимы" и т.д.

Кроме хороших смысловых соответствий с другими типологиями, концепция А.Харрисона и Р.Брэмсона отличается еще рядом достоинств. Она обладает удовлетворительной разрешающей способностью, позволяющей надежно дифференцировать (да еще и с учетом степени выраженности) пять чистых стилей и большинство их комбинаций. В ее рамках разработан простой и относительно компактный опросник для диагностики стилей мышления, которым может воспользоваться любой взрослый человек, имеющий хотя бы среднее образование и интерес к самопознанию и саморазвитию. И сама концепция, и опросник прошли серьезную проверку в процессе консультационной работы, проводимой авторами с середины семидесятых годов. Все эти положительные моменты, вкуче с самым большим

¹⁰⁹ Мы имеем в виду понимание "когнитивных стилей", сложившееся в классических работах: Klein G.S., Perception, Motives and personality. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1970; Wallach M.A., and N. Modes of thinking in young children. N.-Y.: Holt. Rinehart A Winston, 1965; Within H.A. Cognitive styles in personal and cultural adaptation: The 1977 Heinz Werner Lectures. Worcester MA: Clark university Press, 1978 и др.

минусом (неизвестностью подхода А.Харрисона и Р.Брэмсона в нашей стране) побудили нас выбрать его в качестве базового.

Книга, которую вы сейчас держите в руках, - не перевод и не переложение популярной в англоязычных странах книги наших американских коллег "The art of thinking" (выдержавшей, кстати, два тиража - в твердой и мягкой обложке). Это, если пытаться определить жанр, - новая книга на старую тему (с целью ее развития).

Основной задачей было сохранить оригинальный опросник для выявления стилевого интеллектуального профиля, что автоматически потребовало сохранения, хотя бы в главном, принципов оценки и содержательной интерпретации результатов. Любой диагностический инструмент, заслуживающий внимания, строится исходя из строго определенных теоретических представлений об изучаемом феномене.

Однако в силу языковых и культурных различий мы вынуждены были снизить уровень абстрактности ряда входящих в опросник утверждений и заменить американские жизненные реалии русскими (особенно это коснулось пунктов F, L и M англоязычной версии).

Как показывает наш опыт, внесенные изменения не отразились на сопоставимости результатов. Например, американский и русский Аналитики, набравшие по соответствующим версиям опросника примерно одинаковую сумму баллов, имеют выраженное сходство в стиле мышления. Наличие двух параллельных версий опросника открывает хорошие возможности для выполнения кросс-культурных исследований и пополняет репертуар психологических методик для формирования совместных рабочих групп самого разного назначения.

Существенные дополнения, на наш взгляд, сделаны при описании разновидностей стилевых профилей и их содержательной интерпретации в 1, 2 и 3 главах.

Во-первых, мы попытались избежать упрощенческого подхода ("делай, как я"), свойственного многим научно-популярным изданиям, и там, где было возможно, постарались раскрыть ловушки, трудности и тонкости психологической интерпретации.

Во-вторых, гораздо больше внимания (по сравнению с оригиналом) уделено нами визуальной, без опоры на результаты тестирования, диагностике стилей мышления.

В-третьих, поскольку прошло почти десятилетие с момента второго издания книги А.Харрисона и Р.Брэм-сона, сделана попытка учесть опубликованные в доступных нам изданиях наиболее интересные и важные результаты исследований интеллектуальной деятельности, выполненные за это время за рубежом. Кроме того, естественным для нас было использовать для уточнения содержательной интерпретации (в частности, описания стратегий) результаты отечественных исследований индивидуальных особенностей мышления когнитивных стилей и стилей деятельности.¹¹⁰

В-четвертых, отвечая на запросы практики, мы несколько усилили личностную и поведенческую составляющие в описании стилей мышления, в основном касаясь коммуникации и взаимодействия между людьми в многочисленных примерах из нашей и американской жизни. Пожалуй, последних даже больше, и тому есть две причины. Многие ситуации, ставшие привычными для американцев, но оставшиеся и для них нелегкими (поиск работы после окончания колледжа, поиск источника финансирования проекта, управленческий кризис и т.д.), все чаще дают о себе знать и у нас. Грех было бы не воспользоваться чужим опытом, показывая не только эффективные решения, но и

¹¹⁰ В основном, мы опирались на работы Б. М. Теплом, В. С. Мерлина, Е. А. Климова, И. М. Палея, Ю. Н. Кулюткина, Г. С. Сухобской, В. А. Колги, М. А. Холодной и др.

ошибки (конечно, в первую очередь обусловленные стойкой приверженностью к стратегиям определенного стиля и пренебрежением другими подходами). Возможно, когда наши читатели увидят, что "умные и практичные американцы" делают столь же нелепые ошибки в своих расчетах и решениях, как и "непредприимчивые русские", - кому-то станет легче, а кто-то перестанет заниматься самобичеванием и возьмется, наконец, за дело.

В главах, посвященных приемам влияния и интеллектуальному тренингу, мы были более свободны от концепции А.Харрисона и Р.Брэмсона. Однако - не безгранично, поскольку и способы влияния, и упражнения должны были соотноситься с конкретными стратегиями и стилями мышления. Здесь нам удалось шире использовать как опубликованные материалы других ученых, так и собственный опыт консультирования и обучения.

В результате получилось то, что получилось. Мы будем искренне благодарны всем, кто, прочитав эту книгу с чисто познавательными, практическими или исследовательскими целями, возьмет на себя труд прислать нам свои критические замечания и пожелания, поделиться впечатлениями от своей работы по самопознанию и саморазвитию¹¹¹.

¹¹¹ Корреспонденцию направлять по адресу: 191186, Санкт-Петербург, наб. р. Мойки, 48, Российский Государственный педагогический университет им. А.И.Герцена, кафедра психологии, Алексееву А.А., Громовой Л.А.